



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN *REWARD*
TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH
ASY-SYAFI'YAH MARGASARI
KABUPATEN TEGAL**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Megister Pendidikan Islam
Program Studi Pendidikan Islam
Kosentrasi Psikologi Pendidikan Islam



oleh :

**KUSNOTO
NIM. 505920012**

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
SYEKH NURJATI CIREBON
TAHUN 2011**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN *REWARD*
TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH
ASY-SYAFI'YAH MARGASARI
KABUPATEN TEGAL**

oleh :
KUSNOTO
NIM. 505920012

Telah diajukan dan diperbaiki dengan catatan Dewan Penguji Tesis
Pada Ujian Tesis Tertutup tanggal

Cirebon, 13 Desember 2011

Dewan Penguji

Ketua/Anggota

Sekretaris/Anggota

Prof. Dr. H. Jamali Sahrodi, M.Ag

Dr.H.Ahmad Asmuni, M.A

Pembimbing I/Penguji

Pembimbing II/Penguji

Prof.Dr.H.Adang Djumhur S, M.Ag

Dr. H. Sumanta, M.Ag

Penguji

Dr. A.R. Idham Kholid, M.Ag.

Direktur

Prof. Dr. H. Jamali Sahrodi, M.Ag
NIP. 19680408 199403 1003



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN *REWARD* TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH ASY-SYAFT'YAH MARGASARI KABUPATEN TEGAL

oleh :

**KUSNOTO
NIM. 505920012**

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr.H.Adang Djumhur S, M.Ag

Dr. H. Sumanta, M.Ag



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : KUSNOTO

NIM : 505920012

Program Studi : Pendidikan Islam

Konsentrasi : Psikologi Pendidikan Islam

Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon, menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah ASLI hasil penelitian saya, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini dibuat dengan sejujurnya dan dengan penuh kesungguhan hati, disertai persiapan untuk menanggung resiko yang mungkin diberikan, sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan atau ada klaim terhadap keaslian karya saya ini.

Cirebon, Desember 2011

Yang Menyatakan

Kusnoto

NIM. 505920012



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Prof. Dr. Adang Djumhur S, M.Ag
Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon

NOTA DINAS

Lamp : 5 Eksemplar

Hal : Penyerahan Tesis

Kepada Yth

Direktur Program Pascasarjana

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon

Di

CIREBON

Assalamu alaikum wr wb

Setelah membaca, meneliti dan merevisi seperlunya, kami berpendapat bahwa tesis saudara Kusnoto yang berjudul: *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Reward terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Asy-Syafi’iyah Margasari Kabupaten Tegal”* telah dapat diujikan. Bersama ini , kami kirimkan naskahnya untuk segera dapat diujikan dalam sidang ujian tesis Program Pascasarja Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon.

Atas perhatiannya Saudara, saya sampaikan terima kasih.

Wassalamu alaikum wr wb.

Cirebon, Desember 2011

Pembimbing I

Prof. Dr.H.Adang Djumhur S, M.Ag



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
2. Dilarang mengutip atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Dr. H. Sumanta, M.Ag

Program Pascasarjana

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon

NOTA DINAS

Lamp : 5 Eksemplar

Hal : Penyerahan Tesis

Kepada Yth

Direktur Program Pascasarjana

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon

Di

CIREBON

Assalamu alaikum wr wb

Setelah membaca, meneliti dan merevisi seperlunya, kami berpendapat bahwa tesis saudara Kusnoto yang berjudul: *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Reward terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Asy-Syafi’iyah Margasari Kabupaten Tegal”* telah dapat diujikan. Bersama ini , kami kirimkan naskahnya untuk segera dapat diujikan dalam sidang ujian tesis Program Pascasarja Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon.

Atas perhatiannya Saudara, saya sampaikan terima kasih.

Wassalamu alaikum wr wb.

Cirebon, Desember 2011

Pembimbing I

Dr. H. Sumanta, M.Ag



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

ABSTRAK

Kusnoto, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Reward terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Asy-Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal*, Tesis Program Pascasarjana Institut Agama Islam (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon.

Upaya meningkatkan kinerja guru berkaitan dengan corak gaya kepemimpinan dan reward yang diterima guru ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja guru. Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah dan reward guru berpengaruh dengan kinerja. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan dan Reward secara simultan terhadap kinerja guru?

Tujuan penelitian untuk 1) Untuk menjelaskan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru, 2) Untuk menjelaskan Reward terhadap kinerja guru, 3) Menemukan pengaruh gaya kepemimpinan dan Reward secara simultan terhadap kinerja guru. Penelitian ini bertitik tolak pada asumsi kinerja guru menjadi kunci keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu optimalisasi kinerja guru perlu didorong melalui kepemimpinan yang baik dan penghargaan atau reward yang memadai.

Kerangka berpikir penelitian ini adalah 1) Gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas pertama (X_1) adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu, 2) Reward sebagai variabel bebas kedua (X_2) adalah imbalan atau jasa yang diterima oleh guru, baik dalam bentuk materi moneter maupun non moneter, langsung atau tidak langsung atas sejumlah karya atau karsa yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu atau sewaktu-waktu, dan 3) Kinerja guru sebagai variabel terikat (Y) adalah tampilan prestasi kerja yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai oleh guru atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya yang ditentukan dalam kurun waktu.

Pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Sampel penelitian sebanyak 40 orang guru, teknik pengambilan sampel adalah total sampel. Instrumen penelitian ini dengan angket untuk mengungkap data tentang kepemimpinan, reward, dan kinerja guru. Data dianalisis dengan rumus korelasi product moment dan anova.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kinerja guru selalu terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dan *reward* yang diterima guru. Bahwa pengaruh kepemimpinan kepala Madrasah (X_1) terhadap kinerja guru (Y) cukup signifikan artinya semakin baik kepemimpinan kepala madrasah maka, semakin tinggi pula kinerja guru, pengaruh *reward* (X_2) terhadap kinerja guru (Y) cukup signifikan artinya semakin baik *reward* yang diterima maka semakin tinggi pula kinerja guru. Hipotesis alternatif (H_a) yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dan *reward* terhadap terhadap kinerja guru **diterima**, dengan bukti harga r_{x_1y} sebesar 0,494 lebih besar dari harga r_{tabel} sebesar 0,294 pada taraf signifikansi 5% dan sebesar 0,380 pada taraf signifikansi 1% dan harga r_{x_2y} sebesar 0,578 lebih besar dari harga r_{tabel} sebesar 0,294 pada taraf signifikansi 5% dan sebesar 0,380 pada taraf signifikansi 1%. Dengan demikian gaya kepemimpinan kepala madrasah dan *reward* berpengaruh terhadap kinerja guru, semakin baik gaya kepemimpinan kepala madrasah dan *reward* yang diterimakan maka semakin tinggi kinerja guru.



ABSTRACT

Kusnoto, *The Influence of Leadership Style and Rewards to Performed Teacher in Madrasah Aliyah Asy-Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal*, Tesis Program Pascasarjana Institut Agama Islam (IAIN) Sheikh Nurjati Cirebon.

Effort improve the teacher performance relate to the leadership style pattern and reward accepted by the this teacher directly and indirectly will influence the teacher performance. Therefore can be assumed that execution of leadership of head madrasah and reward teacher have an effect on with performance. Problem of this research is how influence of leadership style and Reward simultanly to teacher performance?

Research purpose to 1) To explain the leadership style to teacher performance, 2) To explain reward to teacher performance, 3) Find influence of leadership style and reward simultanly to teacher performance. This research start at teacher performance assumption to to lock efficacy of education. Therefore optimalisasi teacher performance needed to push passing good leadership and appreciation or reward the adequateness.

Relate at all of free good variables and tied the implied in research hypothesis, hence framework think this research is formulated as follows. This research is two free variable and one variable tied is 1) Leadership style as first free variable (X1) is designed behaviour pattern to integrate the individual organizational purpose with a purpose to to reach a specific-purpose, 2) Reward as free variable both (X2) is the service or reward accepted by teacher, good in the form of monetary items and non monetary, indirect or direct to the a number of masterpieces or karsa which have been given selected within or at any times, and 3) Performance learn as variable tied (Y) is labour capacity appearance posed at or reached result by teacher of execution of duty and its responsibility which determined in range of time.

This research use approach of quantitative descriptive research with approach korelasional . Sampel research counted 40 teacher people, intake technique sampel is totalizing sampel. this Research instrument with enquette to express the data concerning leadership, reward, and teacher performance. Data analysed with correlation formula product moment and anova.

This Research result prove that performance learn always related to leadership of head madrasah and rewards accepted by the teacher. Pursuant to data of is result of above mentioned analysis, hence can be interpreted that correlation leadership style head madrasah (X1) and enough teacher performance signifikan positive mean progressively good leadership of head madrasah hence of excelsior is also performance learn with price evidence r_{x1y} equal to 0,494 bigger than price r_{tabel} equal to 0,294 level signifikansi 5% and equal to 0,380 at level signifikansi 1%. Thereby alternative hypothesis (H_a) sounding is the correlation signifikan leadership style have an effect on to teacher performance **accepted**. Analysis result test the correlation reward (X2) performance (Y) obtained by the price r_{x2y} equal to 0,578 bigger than price r_{tabel} equal to 0,294 at level signifikansi 5% and equal to 0,380 at level signifikansi 1%. Thereby alternative hypothesis (H_a) sounding reward have an effect on to teacher performance accepted. Leadership style and rewards is in simultan have an effect on to teacher performance, done leadership style excelsior good progressively, and good progressively rewards accepted by hence excelsior also teacher performance.



© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.



KATA PENGANTAR

Segala puji serta syukur penulis panjatkan kepada Allah swt, atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Reward Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Asy-Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal"*. Tesis ini dapat dibuat dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh gelar Megister Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon.

Dalam penyusunan Tesis ini, tidak mungkin selesai tanpa mendapat kesempatan, bantuan, dorongan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak, baik moril maupun materiil, khususnya arahan dari Pembimbing, maka pada kesempatan penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya terutama kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Maksun Mukhtar, M.A, Rektor IAIN Syekh Nurjati Cirebon
2. Prof. Dr. H. Jamali Sahrodi, M.Ag, Direktur Program Pascasarjana IAIN Syeikh Nurjati Cirebon.
3. Prof. Dr. H.Adang Djumhur S, M.Ag, Pembimbing I tesis ini, yang telah banyak meluangkan waktunya dan memberikan berbagai saran dan kritik yang membaangun guna penyempurnaan tesis ini.
4. Dr. H. Sumanta, M.Ag., Pembimbing II yang telah berkenan mengorksi dan memberikan sarannya dalam perbaikan tesis ini..



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

5. Segenap Guru Besar dan Dosen pada Program Pascasarja IAIN Syekh Nurjati Cirebon, yang telah mencurahkan ilmunya kepada penulis selama penulis menempuh pendidikan pada Program Pascasarjana hingga selesai.
6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon, khususnya rekan rekan se-angkatan dan semua pihak yang telah membantu secara langsung atau tidak langsung yang tidak mungkin tidak disebutkan satu per satu.
7. Drs. H Slamet HS, Ketua Pengurus yayasan Asy-syafiiyah Margasari, Abdul Ghofur, S.Ag (Sekretaris), KH Ahmad Zabidi (Pembina), Kepala dan Dewan Guru MA Asy-Syafiiyah Margasari Kabupaten Tegal.
8. Orang tua, isteri Syakiroh,S.Pd.,dan anak-anakku tersayang Miftakhurrohmah, A.Md.Keb., Zenal Arifin (Mhasiswa) dan M Rozikin (siswa MAN) yang selalu memberikan motivasi dan dorongan untuk menyelesaikan studi ini.

Semoga semua amal baik mereka diterima sebagai bentuk amal ibadah dan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT, serta mudah-mudahan tulisan ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pem,bea pada umumnya.

Cirebon, Desember 2011

Penulis



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
NOTA DINAS.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
MULAKHASH.	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian dan Kegunaan	6
D. Kerangka Berpikir... ..	8
F. Sistematika Penulisan	9
BAB II GAYA KEPEMIMPINAN, REWARD, DAN KINERJA GURU	10
A. Konsep Kepemimpinan	10
B. Konsep Reward.....	53
C. Konsep Kinerja Guru	62
D. Hipotesis	74
BAB III METODE PENELITIAN.....	75
A. Pendekatan dan Metode Penelitian	75
B. Obyek tempat dan waktu penelitian	76
C. Operasional Variabel	77
D. Sumber Data	79
E. Pengolaan dan Analisis Data	87
F. Rancangan Analisis Data	90



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	99
A. Persiapan Analisis	99
B. Uji Validitas dan Reliabilitas Angket	99
C. Hasil Penelitian	104
D. Analisis Data	146
E. Interpretasi Data.....	159
BAB V PENUTUP	161
A. Kesimpulan	161
B. Rekomendasi	162
DAFTAR PUSTAKA	163
LAMPIRAN-LAMPIRAN	165



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon dan Sahlan Hadi: *Aplikasi Statistik dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*. Bandung: DewaRuchi, 2005.
- Amidjaja, DA Tisna: *Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan di Indonesia*. Jakarta: Depdikbud: 2003.
- Armstrong, Michael dan Murlis Helen: *Reward Management*. Jakarta: P.T.Gramedia, 2003.
- Arikunto, Suharsimi: *Prosedur Penelitian, suatu pendekatan Praktik*. Jakata: CV.Rineka Cipta, 2006.
- Bernadine, John H. dan Russe Joyce E.A: *Human Resource Management and Experiential Approach*= New York:Mc- Graw Hill,1995.
- Blanchard, Kenneth dan Harsey, Paul: *Management of Organizationa Behaviour*, Terjemahan.1986..Iakarta. PT.Erlangga, 1982.
- Davies,K & Werther, IdiD,B: *The Management of Learning*, London. Mc Graw Hill,1997.
- Gibson, Ivanceichy,& Donnelly: *Organsasi, Perilaku, Struktur*, Pres. Jakarta CV. Bina Rupa Ahsara, 1997.
- Goيمان, D, dkk: *Prima Leadership Kepemimpinan berdasari an kecerdasan Emosi* Jakarta: PT. Giannedia Pustaka Umum,2001.
- Hariandja, TE Manhot: *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkesejahteraan, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*. Jakarta: PT Gramedia Widia sarana Indonesia, 2006.
- Hasibuan, Malayu: *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Iskandar: *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*, Jakarta: Gaung Persada Pers, 2008.
- Ivancevich, John NL: *Organizational Behaviour and Manageanent*, Singapore:The Mc. Graw Hill Companies,1999.
- Luthans, Fred: *Perilaku Organisasi* Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi Ofset, 2006.



- Mangkunegara, Anwar Prabu: *Manajemen sumber Daya manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.
- Mulyasa, E: *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2009.
- Panggabean, Mutiara Sibarani: *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.
- Pidarta Made: *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1988.
- Rivai, Veithzel: *Edwation Management*. Jakarta: CV. Grafindo Persada, 2008.
- Siagian, Sondang S.P: *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Bina Aksara, 2000.
- Sukmalana Soelaiman: *Manajemen Kinerja* Jakarta: P.T. Intermedia Personalia Utama, 2007.
- Sutisna, Oteng: *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa, 1993.
- Steer, Richard M: *Organizational Effectiveness*. Jakarta: Erlangga, 1985.
- Stewart, Aliene Mitchell: *Empowering People*, Singapore: Institute of Management, 1994.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003. *tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.
- Undang-Undang No 14 Tahun 2005. *Undang-undang tentang Guru dan Dosen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
2. Dilarang mengutip atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan bertambah beratnya tantangan kehidupan dalam era globalisasi sekarang ini, maka dituntut kepemimpinan dalam institusi yang mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang ada sekarang ini. Tentu saja untuk mewujudkan hal-hal tersebut gaya-gaya kepemimpinan harus benar-benar dipahami dan diterapkan dengan benar, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di saat ini.

Namun demikian gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan di lapangan yang akan diteliti selalu monoton terhadap satu gaya kepemimpinan saja. Tidak jarang pimpinan menganggap gaya kepemimpinan otokratik merupakan gaya kepemimpinan terbaik. Pimpinan menganggap bahwa dengan menerapkan gaya otokratik akan membawa instansi/kantor pada kesuksesan. Padahal menurut ilmu kepemimpinan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik. Gaya kepemimpinan yang terbaik yaitu gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada dalam hal ini adalah situasi dan kondisi yang ada pada keadaan dan kemampuan guru-guru di kantor tersebut. Kenyataan tersebut terjadi dikarenakan kurangnya pengetahuan khusus tentang keterampilan yang diperlukan oleh pimpinan seperti gaya kepemimpinan terbaik apa yang harus diterapkan untuk menghadapi perubahan-perubahan dramatis dalam menjalankan peranannya.



Dengan kata lain gaya kepemimpinan ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja guru.

Salah satu tugas pimpinan adalah memberikan *reward* terhadap guru yang telah memberikan kontribusinya di bidang akademis dan non akademis sekecil apapun kepada kantornya. Dalam hal ini pimpinan berperan untuk meningkatkan kinerja guru, agar para guru secara berkesinambungan dapat memberikan kinerja terbaik bagi diri, kantor, dan lingkungannya melalui proses pekerjaan baik di dalam kantor maupun di luar kantor. Namun pada kenyatannya secara *empiris reward* yang diterima oleh guru atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya belum sebanding dengan pengakuan dan tuntutan terhadap tugas dan jabatan guru yang harus mencetak sumber daya manusia yang profesional, cerdas, mandiri, berakhlak mulia dan penuh tanggung jawab. Masalah *reward* ini menyangkut gaji, dan tunjangan, serta penghargaan yang diterima oleh guru. Faktor tersebut akhir-akhir ini telah menjadi pemicu ketidakpuasan terhadap pemerintah, karena *reward* tersebut belum sesuai dengan beban kerja guru secara adil dan layak.

Di samping itu kebijakan pemerintah tentang *reward* bagi profesi guru jauh masih rendah sehingga dapat dibuktikan banyak guru yang bekerja sampingan untuk mendapatkan penghasilan tambahan guna memenuhi kebutuhan hidupnya.

Guru sebagai karyawan adalah manusia yang memiliki perasaan dan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat hidup secara layak. Hal ini menimbulkan suatu pendekatan yang berdasarkan pada *reward* karyawan



dalam manajemen Sumber Daya Manusia. Jika *reward* karyawan dapat terpenuhi maka hubungan antara karyawan dengan pimpinan akan berjalan baik sehingga akan memberikan dampak positif terhadap tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam prosesnya antara karyawan dan perusahaan memiliki tujuan yang harus dapat diintegrasikan dalam suatu hubungan timbal balik, hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan akan memberikan komitmen dari masing-masing pihak untuk mencapai tujuan dalam perusahaan dalam jangka waktu lama. Agar kerjasama yang baik dapat tercipta antara karyawan dan perusahaan maka perusahaan harus menetapkan manajemen imbalan (*reward management*) yang adil bagi kedua pihak. Manajemen imbalan merupakan proses pengembangan dan implementasi strategi, kebijakan dan sistem yang membantu organisasi mencapai tujuannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang-orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi dan komitmennya, oleh karena itu kontrak psikologis sangat penting untuk mempertemukan antara tujuan dan kebutuhan masing-masing pihak.

Manajemen imbalan mencakup finansial dan nonfinansial, finansial meliputi gaji/ upah, tunjangan bonus dan juga kepemilikan saham dan imbalan non finansial meliputi kesehatan dan keselamatan karyawan. Pelatihan ini akan memberikan gambaran dan metode efektif untuk menentukan manajemen imbalan yang dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang diharapkan.



Dalam konteks tertentu pertarungan kepentingan telah muncul di berbagai sektor pekerjaan dimana kedekatan kepemimpinan sering menjadi alasan seseorang telah ditempatkan pada pos-pos strategis meskipun kemampuan yang dimiliki seseorang tidak seperti apa yang disebut dengan kemampuan profesional terhadap kinerja guru itu sendiri. Di sisi yang lain tenggelamnya faktor pemberian reward kepada seseorang yang telah bekerja keras untuk kemajuan Madrasah Aliyah Asy'Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal menjadikan menurunnya kinerja dan produktivitas kerja guru. Maka dari itu kepemimpinan dibutuhkan secara arif untuk dapat menilai secara profesional pekerjaan yang dilakukan oleh guru dengan prestasi baik, yang pada akhirnya *reward* guru menjadi keharusan karena reward yang diberikan memiliki suatu tujuan di antaranya adalah untuk memotivasi guru sehingga dapat meningkatkan kinerja guru. Dari perspektif tersebut, maka jelas terlihat bahwa *reward* memiliki tujuan-tujuan diantaranya adalah untuk meningkatkan kinerja guru.

Realitas di lapangan pada Madrasah Aliyah Asy'Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal kesejahteraan guru yang diberikan oleh Yayasan rendah. Pimpinan sangat menekan pengeluaran kantor bagi *reward* guru. Sebagai contoh, pada umumnya setiap rapat guru mendapatkan uang rapat konsumsi, tetapi untuk menekan biaya pengeluaran pimpinan mengganti istilah rapat dengan *briefing* sehingga guru tidak mendapatkan uang atau konsumsi. Begitu pula *reward* lainnya jauh lebih rendah bila dibandingkan dengan reward guru-guru di sekolah lainnya.



Dengan demikian penelitian ini akan diarahkan untuk memperoleh informasi tentang gaya kepemimpinan dan *reward* serta hubungannya dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan *reward* terhadap kinerja guru. Masih kurangnya *reward* guru MA Asy Syafiiyah Karangasem disinyalir menjadi faktor menurunnya kinerja guru, dan melemahnya produktivitas guru.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka masalah penelitian ini sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan dan *reward* terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Asy'Syafi'iyah Margasari Kabupaten Tegal?

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini akan mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah MA Asy-Syafiiyah Karangasem Margasari Kabupaten Tegal, dan bagaimana pemberian *reward* kepada guru serta pengaruhnya terhadap kinerja guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem Margasari Kabupaten Tegal.

Banyak hal yang mempengaruhi kinerja guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem Margasari Kabupaten Tegal. Sehubungan dengan hal tersebut maka yang akan diidentifikasi adalah dua variabel yaitu variabel cara atau metode dan variabel hasil.

Penelitian ini bertujuan mencari hubungan antar variabel Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinannya bertanggung jawab terhadap apa yang dipimpin, baik kepada guru maupun siswa serta seluruh komponen yang menjadi tanggung jawabnya, guru bertanggung jawab meningkatkan kinerja



meliputi kinerja profesional dari merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi maupun melakukan kegiatan bimbingan kepada siswa.

Kinerja guru terbentuk dari motivasi untuk berkerja dan berprestasi, kemampuan tersebut dapat diciptakan melalui gaya kepemimpinan kepala sekolah dan *reward* sebagai bentuk imbal jasa sehingga memotivasi kinerja yang telah dilakukan guru. Jadi kinerja guru dapat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan *reward* yang diterima.

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru ?
2. Bagaimanakah pengaruh *reward* terhadap kinerja guru ?
3. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan dan *reward* secara simultan terhadap kinerja guru ?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan

- a. Untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru
- b. Untuk menjelaskan pengaruh *reward* terhadap kinerja guru
- c. Untuk menemukan pengaruh gaya kepemimpinan dan *reward* secara simultan terhadap kinerja guru



2. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna baik secara teoretis maupun praktis yaitu:

a. . Kegunaan Teoritis

- 1). Sebagai masukan dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu pendidikan khususnya pendidikan tenaga guru sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian pendidikan keguruan.
- 2). Memberikan sumbangan penting dan memperluas kajian ilmu pendidikan keguruan, yang menyangkut kinerja guru yang dapat dijadikan suatu pola atau strategi dalam meningkatkan kinerja guru sebagai pekerja di tingkat pekerjaan yang profesional.

b. Kegunaan Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk dijadikan:

- 1) Informasi bagi para pengelola dalam upaya memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan kinerja guru.
- 2) Bahan masukan bagi pengambil kebijakan dalam menetapkan berbagai kebijakan yang menyangkut perbaikan pengelolaan tenaga keguruan khususnya masalah pengembangan kompetensi gaya kepemimpinan dan *reward* untuk guru dan karyawan sekolah.

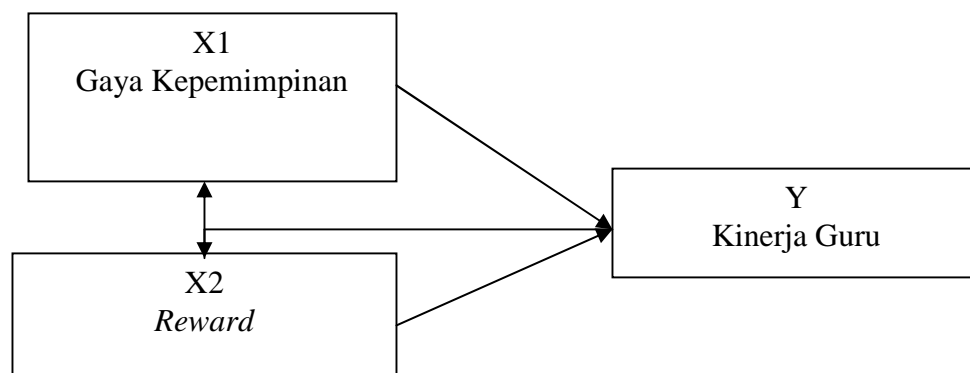


D. Kerangka Berpikir

Mengacu pada semua variabel baik bebas maupun terikat yang terkandung dalam hipotesis penelitian, maka kerangka berpikir penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Pada penelitian ini ada dua variabel bebas dan satu variabel terikat sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas pertama (X_1) adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
2. *Reward* sebagai variabel bebas kedua (X_2) adalah imbalan atau jasa yang diterima oleh guru, baik dalam bentuk materi moneter maupun non moneter, langsung atau tidak langsung atas sejumlah karya atau karsa yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu atau sewaktu-waktu.
3. Kinerja guru sebagai variabel terikat (Y) adalah tampilan prestasi kerja yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai oleh guru atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya yang ditentukan dalam kurun waktu.



Gambar 2. 4 Hubungan Antar Variabel



E. Sistematika Penulisan

I. Bagian Awal

Bagian awal terdiri atas: halaman sampul, halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, nota dinas, abstrak, kata pengantar, pedoman transliterasi, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.

II. Bagian isi

Penulisan tesis ini dibagi ke dalam lima bahasan terdiri dari :

BAB I Pendahuluan berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II Menguraikan kerangka teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga dijadikan landasan teoritis dalam penelitian.

BAB III Menguraikan tentang prosedur penelitian, teknis pengumpulan data, tahapan- tahapan penelitian dan teknik pengumpulan data.

BAB IV Menguraikan temuan hasil penelitian

BAB V Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan, saran-saran, dan kata penutup



BAB II

GAYA KEPEMIMPINAN DAN *REWARD* TERHADAP KINERJA GURU

A. Konsep Kepemimpinan

1. Definisi dan Hakikat Kepemimpinan

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Hal ini senada dengan suatu ungkapan yang menjelaskan bahwa seorang pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan atau kesuksesan suatu organisasi. Hal ini menundukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang paling penting.

Begitu pentingnya posisi pemimpin dalam organisasi. Untuk mengetahui lebih jelas lagi tentang konsep kepemimpinan, berikut ini akan dipaparkan beberapa definisi kepemimpinan yang disampaikan oleh para ahli sebagai berikut:

- a. *Leadership is the press of influencing the activies of an individual or a group in effort to ward goal achievement in a given situation* (Hersey & Blanchard,2002:83). Pendapat ini menginformasikan bahwa kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
 - b. Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, atau tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal (Wirjono, Bernadine R. 2006:3).
 - c. *Leadership is the process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goals* (Ivancevich, John M, 1999 : 409). Pendapat ini menginformasikan orang lain untuk mencapai suatu hasil sesuai dengan tujuan tertentu pada situasi tertentu.
 - d. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan tindakan ini, mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Sujak, 2000 : 1).
 - e. Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya tinggi, setingkat, maupun yang lebih rendah daripadanya dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mengindividualistik dan egosentrik : berubah menjadi perilaku organisasional (Sondangs P.Siagian,1990: 12).
 - f. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna dalam Mulyasa (2009:107) merumuskan kepemimpinan sebagai “proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”. Sementara Soepardi



dalam Mulyasa (2009:170) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat ditemukan adanya pokok-pokok pikiran dari definisi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Ada pemimpin,
- b. Ada yang dipimpin
- c. Ada proses mempengaruhi
- d. Ada kerjasama yang baik.
- e. Ada tujuan yang ingin dicapai.

Sebagai pegangan penulis dalam penelitian ini, kepemimpinan didefinisikan sebagai aktivitas mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan mengendalikan sumber daya manusia yang ada agar mau bekerjasama dengan baik untuk mencapai organisasi.

Seorang pemimpin memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja dan keyakinan gurunya. Seorang pemimpin yang efektif sangat dibutuhkan dalam manajemen sebuah organisasi. Berhasil atau tidaknya sebuah organisasi/kantor sangat ditentukan oleh efektif atau tidaknya



seorang pemimpin dalam menjalankan roda kehidupan organisasi / kantor tersebut.

Berikut akan disebutkan ciri-ciri pemimpin efektif menurut Peter F.

Drucker (2006) menyatakan bahwa:

- a. Mereka tidak bertanya “Apa yang saya kehendaki?” Melainkan “Apa yang perlu dilakukan?”.
- b. Mereka bertanya “Apa yang dapat dan harus saya lakukan untuk membuat perbedaan?”
- c. Mereka selalu bertanya “Apa misi dan tujuan organisasi?”
- d. Mereka memiliki toleransi yang kuat terhadap kebhinnekaan orang tapi sangat tidak toleran bila berkaitan dengan kinerja, standar seseorang. Mereka tidak takut kepada kekuatan yang dimiliki oleh rekan-rekannya. Mereka memiliki keyakinan bahwa diri mereka adalah tipe orang yang dihormati dan dipercaya. Dengan demikian mereka memperkuat diri untuk tidak melakukan hal-hal populer yang tidak benar. (Bernadine R. Wiryono, 2006:5).

Pemimpin yang efektifpun harus memiliki prinsip-prinsip dalam memimpin suatu organisasi, prinsip-prinsip tersebut meliputi:

- a. Semua orang dapat mengembangkan potensinya
- b. Merasa sepenanggungan dengan yang dipimpin (solidaritas) dan biarkan mereka membuat keputusan sendiri jika menyangkut nasib dan kehidupannya (subsidiaritas).
- c. Peduli terhadap sesama
- d. Memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi.
- e. Menjalankan kepemimpinannya bukan merasa sebagai penguasa tetapi merasa sebagai pelayan tanpa pamrih.
- f. Visioner dan berani untuk berubah dalam menghadapi kemajuan zaman yang sangat pesat.



Konsep-konsep yang telah dijelaskan di atas jelas menempatkan guru sebagai seorang manusia. Seorang pemimpin tidak hanya berorientasi pada seorang guru sebagai seorang yang harus melaksanakan tugas semata tapi lebih mengutamakan seorang guru sebagai seorang manusia. Hal ini sangat dipahami karena setiap guru selalu merasakan setiap perbuatan pemimpinnya dan mengalami konsekuensi dari perbuatan pemimpinnya tersebut.

2. Model-Model Kepemimpinan

Teori kepemimpinan telah mengalami evolusi dari waktu ke waktu. Ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Ada pula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok dan ia melakukan pertukaran dengan kelompok tersebut. Teori lain juga menyatakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ia ada, dan teori yang paling baru mengemukakan kepemimpinan lewat perilaku organisasi (*Social Learning*). Teori ini menekankan adanya faktor penentu yang bersifat timbal balik dalam kepemimpinan ini. Faktor penentu itu adalah pemimpin, situasi lingkungan dan perilakunya sendiri. Berikut akan diuraikan beberapa pendekatan kepemimpinan pada umumnya dari literatur-literatur yang ada. Pendekatan-pendekatan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Analisis tentang pendekatan ini dimulai dengan memusatkan perhatian pada pemimpin itu sendiri. Pendekatan sifat lahir dimulai sejak zaman Yunani Kuno dan Zaman Roma. Pada saat itu orang percaya bahwa



pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Model awal ini dikenal dengan nama model the great man. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dilahirkan. Sebagai pemimpin tetap menjadi pemimpin tanpa melihat apakah ia mempunyai sifat sebagai pemimpin atau tidak.

Seiring dengan berjalannya waktu pemikiran para ahli berkembang. Mereka menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Oleh karena itu sejumlah sifat seperti ciri fisik, mental dan kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti. Terdapat empat sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi. Menurut Keith Davis sifat tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan, seorang pemimpin harus lebih cerdas daripada yang dipimpinnya.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung lebih dewasa dan memiliki emosi yang lebih stabil dengan yang dipimpinnya.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, seorang pemimpin memiliki dorongan motivasi dan berprestasi yang lebih tinggi dibandingkan yang dipimpinnya.
- 4) Sikap terhadap hubungan kemanusiaan, pemimpin harus menghargai dan menghormati eksistensi yang dipimpinnya.

Jadi teori ini menitikberatkan pentingnya kualitas, karakteristik dan kepribadian seorang pemimpin.



b. Pendekatan Kelompok (*Group Approach*)

Pendekatan kelompok ini beranggapan bahwa agar kelompok dapat mencapai tujuannya maka diperlukan adanya kerjasama yang baik antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kerjasama yang baik tersebut dapat tercipta suatu proses timbal balik yang positif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Robert House dan kawan-kawan menunjukkan bahwa pemimpin yang menghargai dan membantu pengikutnya memiliki pengaruh positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja pengikutnya.

Begitupula sebaliknya ada pula penelitian yang dilakukan oleh Greene yang mengungkapkan bahwa orang yang dipimpin juga dapat mempengaruhi pimpinannya. Lebih jelas lagi Barrow dalam studinya mengemukakan bahwa produktivitas kelompok memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan, jika dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kelompok.

c. Pendekatan Situasional (*Situasional Approach*)

Pendekatan situasional adalah pendekatan yang berpandangan keefektifan seorang pemimpin bergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapinya. Perilaku pemimpin yang muncul terhadap reaksi situasi dan kondisi yang ada di lingkungannya.

Berikut akan dibahas beberapa model kepemimpinan yang menekankan pada peranan situasi dan pengaruhnya terhadap gaya kepemimpinan dikatakan efektif jika gaya tersebut digunakan pada



situasi yang tepat. Dalam mengaplikasikan yang efektif dalam suatu situasi dapat menempuh suatu rangkaian proses sebagai berikut:

d. Model Kontingensi Fiedler (*Fiedler Kontingensi Model*)

Model ini pertama-tama dikembangkan oleh Fiedler. Menurut model tersebut kepemimpinan yang berhasil bergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin terhadap tuntutan situasi. Dengan kata lain, suatu gaya kepemimpinan dikatakan efektif jika gaya tersebut digunakan pada situasi yang tepat. Dalam mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang efektif dalam suatu situasi dapat menempuh suatu rangkaian proses sebagai berikut:

- 1) Memahami gaya kepemimpinan
- 2) Mengamati situasi yang ada
- 3) Menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang ada.

Fiedler mengelompokkan gaya seorang pemimpin ke dalam gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dengan yang dipimpinnya. Pemimpin yang berorientasi pada hubungan akan merasa puas jika terjalin hubungan yang baik antara seorang pemimpin dengan yang dipimpinnya. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi pada tugas akan mendapatkan kepuasan jika tuntutan tugas terhadap dipimpinnya selesai dikerjakan. Pemimpin dengan gaya ini mengabaikan aspek-aspek



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

hubungan antara manusia dalam bekerja dan bahkan tidak menghiraukan perasaan yang dipimpinnya.

Fiedler mengidentifikasi faktor-faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- 1) Hubungan pemimpin dengan yang dipimpinnya. Apakah seorang pemimpin diterima keberadaannya atau tidak.
- 2) Struktur tugas itu sederhana atau rumit dan apakah tugas itu bersifat insidentil atau rutin.
- 3) Posisi kekuasaan. Apakah posisi kekuasaannya kuat atau lemah.

Pemimpin yang berorientasi pada tugas akan berhasil jika diterapkan pada situasi yang paling menyenangkan atau paling tidak menyenangkan bagi yang dipimpinnya. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada hubungan dengan yang dipimpinnya akan berhasil jika diterapkan pada situasi ditengah-tengah antara menyenangkan dan tidak menyenangkan bagi yang dipimpinnya.

e. Model Jalan Kecil-Tujuan (*Path Goal Model*)

Model ini menggunakan kerangka teori motivasi. Model ini menyatakan bahwa orang akan termotivasi oleh dua harapan berupa kemampuannya untuk dapat menyelesaikan suatu tugas dan rasa percayanya bahwa jika guru tersebut dapat mengerjakan tugas dengan baik akan memperoleh hadiah yang berharga bagi dirinya. Menurut model ini jika pemimpin memberikan dorongan yang lebih besar



terhadap pemenuhan guru, maka akan semakin besar pula prestasi yang dicapai gurunya. Dengan demikian efektivitas aplikasi gaya kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh ketepatan antara kebutuhan yang dimiliki guru dengan tuntutan kemampuan atas tugas yang diberikan kepadanya. Sehingga tugas pemimpin adalah *mendeteksi kebutuhan guru dan menentukan tuntutan kemampuan bagi terlaksananya penyelesaian tugas*. Model ini memasukkan empat tipe gaya kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan direktif (*Directive leadership*). Tipe ini samas dengan model kepemimpinan otokratik. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan. Gaya ini ketika bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat kompleks.
- b) Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*). Kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya. Gaya ini efektif diterapkan ketika bawahan melaksanakan tugas-tugas rutin dan tugas sederhana.
- c) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*). Kepemimpinan ini berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya, namun keputusan masih tetap berada pada pimpinan. Gaya ini efektif ketika bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat rumit.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*Achievement leadership*). Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berprestasi, memberi keyakinan kepada mereka, bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan baik. Gaya ini efektif digunakan ketika bawahan tinggal menerima paket kerja.

f. Model Daur Hidup Hersey dan Blanchard (*life cycle model*)

Model ini menitikberatkan pada perilaku atasan dan bawahan. Perilaku atasan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan pada situasi tertentu. Sedangkan perilaku bawahan yang dimaksud adalah tingkat kematangan bawahan baik kemampuannya maupun kemauannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan demikian meskipun banyak variabel situasional yang lain, namun model ini menekankan pada perilaku atasan dan bawahan saja. Karena bukan hanya atasan yang dapat mempengaruhi bawahan, namun pada kenyataannya perilaku bawahan lebih mempengaruhi perilaku atasan dibandingkan perilaku atasan yang mempengaruhi bawahan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan ini didasarkan atas:

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan;
- 2) Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan;
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan oleh kemauan dan kemampuan pengikutnya dalam menyelesaikan tugas tertentu untuk mencapai suatu tujuan.



3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Thoha dalam Mulyasa (2009:170) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu:

1. Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil. Pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan (Mulyasa, 2009:170). Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu. penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan yang tidak berhasil. Menurut Sutisna (1993),



pendekatan sifat berpendapat bahwa terdapat sifat-sifat tertentu, seperti kekuatan fisik atau keramahan yang esensial, pada kepemimpinan yang efektif.

Dengan demikian, ada seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat bawaan yang membedakannya dari yang bukan pemimpin. Pendekatan ini menurut Mulyasa (2009:172) menyarankan beberapa syarat yang harus dimiliki pemimpin yaitu: 1) kekuatan fisik dan susunan syaraf, 2) penghayatan terhadap arah dan tujuan, 3) antusiasme, 4) keramah-tamahan, 5) integritas, 6) keahlian teknis, 7) kemampuan mengambil keputusan, 8) inteligensi, 9) keterampilan memimpin, 10) kepercayaan. Pendekatan sifat tampaknya tidak mampu menjawab berbagai pertanyaan di sekitar kepemimpinan. Sebagai contoh, adakah kombinasi optimal dari sifat kepribadian dalam menentukan keberhasilan pemimpin.

2. Pendekatan Perilaku

Dalam pembahasan ini berturut-turut disajikan berbagai hasil studi mengenai gaya kepemimpinan yang menggunakan pendekatan perilaku.

a. Study Kepemimpinan Universitas OHIO

Pembuatan inisiatif menggambarkan bagaimana seseorang pemimpin memberi batasan dan struktur terhadap peranannya dan peran bawahannya untuk mencapai tujuan. Adapun konsiderasi menggambarkan derajat dan corak hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang ditandai saling percaya, menghargai, dan



menghormati dengan bawahannya. Dengan mengkombinasikan dua dimensi pembuatan inisiatif dan perhatian dapat dibedakan menjadi gaya kepemimpinan menurut Mulyasa (2009:174) sebagai berikut:

1) perhatian rendah, pembuatan inisiatif rendah; 2) perhatian tinggi, pembuatan inisiatif rendah; 3) perhatian tinggi, pembuatan inisiatif tinggi; dan 4) perhatian rendah pembuatan inisiatif tinggi.

b. Studi kepemimpinan Universitas Michigan

Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan, mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting, dan menerima karyawan sebagai pribadi. Sementara pemimpin yang menekankan pada orientasi produksi, sangat memperhatikan produksi dan aspek-aspek teknik kerja, bawahan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Kedua orientasi ini hampir sama dengan tipe otoriter (*task*) dan tipe demokrasi (*relationship*)

c. Jaringan Manajemen

Menurut Mulyasa (2009:176) bahwa salah satu pendekatan tentang teori kepemimpinan yang menunjukkan gaya kepemimpinan secara jelas adalah jaringan manajemen (*managerial grid*), yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Dalam pendekatan ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni perhatian pada produksi di satu pihak dan perhatian pada orang-orang di pihak lain. Perhatian pada produksi atau tugas adalah sikap kepemimpinan yang



menekankan mutu keputusan, prosedur mutu pelayanan staf, efisiensi kerja, dan jumlah pengeluaran. Perhatian pada orang-orang adalah sikap pemimpin yang memperhatikan keterlibatan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam hal ini aspek-aspek yang perlu berkaitan dengan harga diri anak buah, tanggung jawab berdasarkan kepercayaan, suasana kerja yang menyenangkan dan hubungan yang harmonis.

d. Sistem Kepemimpinan Likert

Likert mengembangkan suatu pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Ia mengembangkan teori kepemimpinan dua dimensi, yaitu orientasi tugas dan individu. Melalui penelitian yaang bertahun-tahun Likert berhasil merancang empat sistem kepemimpinan seperti yang dikutip Thoha (1995 : 60), yaitu:

Sistem I, dalam sistem ini pemimpin sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik. cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan dan hukuman-hukuman, kadang-kadang memberi penghargaan secara kebetulan (*Occational Reward*). Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan ditingkat atas saja.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Sistem 2; dalam sistem ini pemimpin dinamakan dinamakan otokratis yang baik hati (*benevolent authoritative*). Pemimpin atau yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat, ide-ide dari bawahan, serta memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Dalam sistem ini bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan dengan atasan.

Sistem 3; dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Pemimpin dalam sistem ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan, biasanya kalau membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi, yakni keatas dan kebawah.

Sistem 4; sistem ini oleh Likert dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif (*partsipasi group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan bawahan untuk mendapatkan



ide-ide dan pendapat-pendapat, serta mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya pada setiap urusan, terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut.

3. Pendekatan Situasional

Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini

a. Teori Kepemimpinan Kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler and Chemers, berdasarkan hasil penelitiannya tahun 1950, disimpulkan bahwa seorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin dengan situasi (Mulyasa, 2009:176). Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi. Menurut Fiedler tak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas serta kekuasaan yang berasal dari organisasi. Ketiga faktor tersebut sesungguhnya merupakan tiga dimensi dalam situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan:

1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan

Hubungan ini sangat penting bagi pemimpin, karena hal ini menentukan bagaimana pemimpin diterima oleh anak buah. Pada



umumnya hal ini didasarkan pada persepsi pemimpin mengenai suasana kelompok.

2) Struktur Tugas

Dimensi ini berhubungan dengan seberapa jauh tugas merupakan pekerjaan rutin atau tidak. Apabila struktur tugas cukup jelas maka prestasi setiap orang lebih mudah diawasi, serta tanggung jawab setiap orang lebih pasti.

3) Kekuasaan yang berasal dari organisasi

Dimensi ini menunjukkan sampai sejauhmana pemimpin mendapat kepatuhan anakbuahnya, dengan menggunakan kekuasaan yang bersumber dari organisasi. Pemimpin yang menerima kekuasaan yang jelas dari organisasi akan mendapat kepatuhan lebih dari bawahan.

Berdasarkan tiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. Pertama, gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu ketika pemimpin merasa puas bisa dilaksanakan. Kedua, gaya kepemimpinan yang mengutamakan pada hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.



b. Teori Kepemimpinan Tiga Dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin, seorang guru besar Universitas New Brunswick, Canada. Menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan, yaitu perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang, dan dimensi efektivitas. Gaya kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen, memiliki empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu *integrated, separated, dan dedicated*. Reddin dalam Mulyasa (2009: 185) mengatakan bahwa keempat gaya tersebut dapat menjadi efektif atau tidak efektif, tergantung pada situasi. Keempat gaya dasar tersebut jika dilihat dari segi efektif akan menjadi tujuh gaya kepemimpinan. Ketujuh gaya tersebut adalah gaya dasar *integrated* yang jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya eksekutif, gaya dasar *integrated* jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *compromise*; gaya dasar *separated* jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya *bureaucrat*; gaya dasar *separated* jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *deserter*, gaya dasar *dedicated* bila diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya *benevolent autocrat*; gaya dasar *related* jika diekspresikan dalam situasi yang efektif akan menjadi gaya *developer*; dan gaya dasar *related* jika diekspresikan dalam situasi yang tidak efektif akan menjadi gaya *missionary*.



Gaya kepemimpinan tersebut selanjutnya dikelompokkan kedalam gaya efektif dan tidak efektif yang disebutkan Mulyasa (2009:185) sebagai berikut:

1) Gaya Efektif

Executif, gaya ini menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok. Pimpinan berusaha memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu, dan menempatkan individu sebagai manusia.

Developer; gaya ini memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas pekerjaan. Pimpinan yang menganut gaya ini sangat memperhatikan pengembangan individu.

Benevolent Authocrat; gaya ini memberikan perhatian yang tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini mengetahui secara tepat apa yang diinginkan menyebabkan ketidaksegaran dipihak lain.

Birokrat; gaya ini memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas maupun terhadap hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini menerima setiap peraturan dan berusaha memeliharanya dan melaksanakannya.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

2) Gaya yang tidak efektif

Mulyasa (2009; 189) menyebutkan gaya kepemimpinan yang tidak efektif adalah sebagai berikut.

Compromiser; gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas maupun pada hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini merupakan pembuat keputusan yang tidak efektif dan sering menemui hambatan dan masalah.

Missionary, gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada hubungan kerja dan rendah pada tugas. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya tertarik pada keharmonisan dan tidak bersedia mengontrol hubungan meskipun tujuan tidak tercapai.

Autocrat, gaya ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini selalu menetapkan kebijaksanaan dan keputusan sendiri.

Deserter; gaya ini memberi perhatian yang rendah pada tugas dan hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini hanya mau memberikan dukungan dan memberikan struktur yang jelas serta tanggung jawab, hanya pada waktu dibutuhkan.

c. Teori Kepemimpinan Situasional

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila anak buah bergerak mencapai



tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat anak buah tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut:

1) Gaya Mendikte

Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

2) Gaya Menjual

Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang dimiliki.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

3) Gaya melibatkan diri

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikut sertakan karena pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

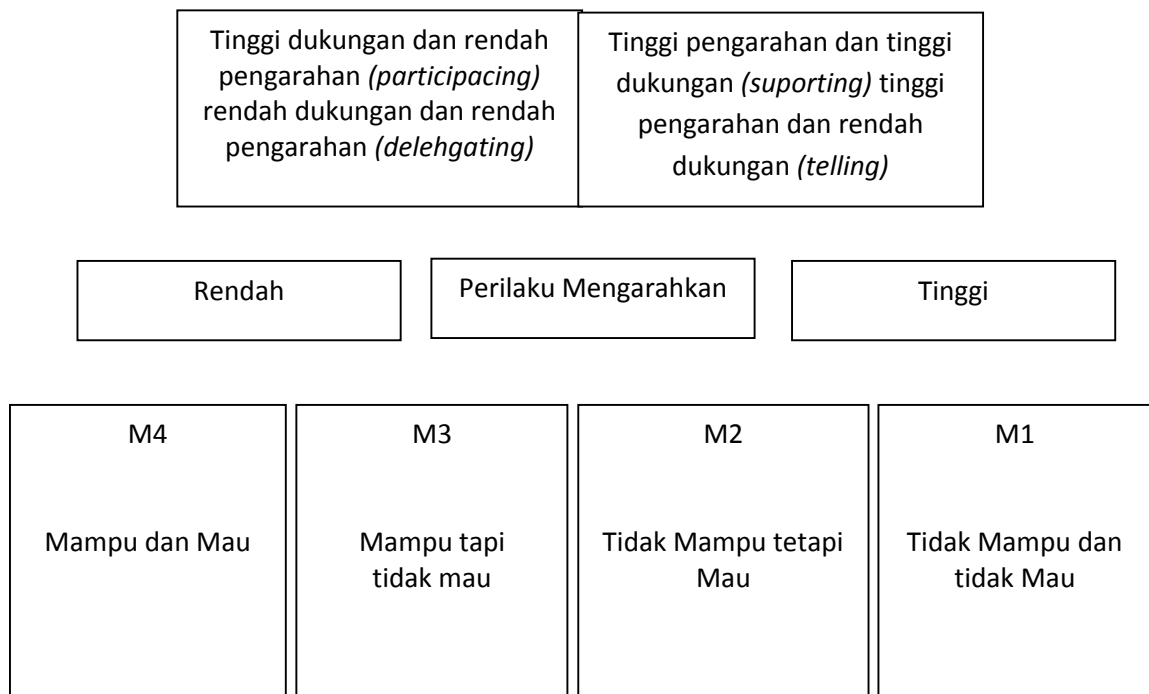
4) Gaya mendelegasikan

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum. Hal biasa dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap para pengikutnya yaitu: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan diartikan sampai sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya



dikerjakan, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya. Sedangkan perilaku mendukung dapat diartikan sampai sampai sejauhmana seorang pemimpin melibatkan komunikasi dua arah. Misalnya mendengar keluhan dan masukan bawahan. Menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Kedua perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros sumbu yang berbeda seperti yang digambarkan pada gambar 2.1 berikut:



Tingkat Kematangan Bawahan
Gambar 2.1

Empat gaya dasar kepemimpinan menurut Harsey dan Blanchard, Empat gaya dasar kepemimpinan tersebut yang digambarkan pada gambar 2.1 meliputi:



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
 - a. (memberitahukan) pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan perintah yang jelas tentang suatu tugas, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas tersebut. Gaya ini efektif diterapkan manakala pemimpin mengarahkan atau institusi kepada bawahannya yang memiliki kemampuan kurang dan motivasi kerja juga kurang.
 - b. (konsultasi) pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin ini mau menjelaskan keputusan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi masih harus mengawasi dan mengarahkan bawahannya. Gaya ini efektif diterapkan manakala menghadapi staf yang memiliki kemampuan kurang namun memiliki motivasi kerja yang baik.
 - c. (mengikutsertakan) yaitu gaya yang mempunyai ciri komunikasi dua arah yakni antar pemimpin dan staf sama-sama memberikan andil dalam memberikan keputusan. Gaya ini efektif diterapkan manakala menghadapi staf yang memiliki kemampuan kerja baik namun motivasi kerjanya kurang atau gaya yang diterapkan manakala banyak memberikan dukungan dan sedikit pengarahan.
 - d. (mendelegasikan) yaitu gaya yang diterapkan manakala menghadapi staf yang memiliki kemampuan kerja baik juga motivasi kerja baik



atau gaya yang diterapkan manakala sedikit memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Dalam gaya ini pemimpin memberikan kesempatan yang luas pada bawahannya untuk memutuskan bagaimana cara pelaksanaan suatu tugas. Dengan demikian tidak ada gaya kepemimpinan diterapkan dengan melihat kondisi yang ada. Seorang pemimpin harus melihat beberapa faktor dalam menerapkan suatu gaya kepemimpinan. Faktor tersebut meliputi kemampuan dan motivasi kerja guru.

g. Konsep Dasar Kepemimpinan

Seiring dengan perkembangan dan kemajuan dalam organisasi, khususnya di tingkat pemerintahan saat ini, maka dituntut pula sifat profesionalisme kepemimpinan pemerintahan sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja mereka terhadap layanan pekerjaan di sekolah / madrasah dan juga dalam rangka menyongsong perubahan masa depan organisasi. Hal ini sangat penting dilakukan, karena kepemimpinan harus selalu berusaha untuk menyesuaikan situasi dan kondisi perkembangan saat ini, yang berada dalam daerah otonomi sebagai dasar peletakan reformasi. Kepala sekolah/madrasah dituntut untuk kreatif, penuh inovasi, dan berpandangan luas ke depan agar dunia pendidikan yang dipimpinnya dapat berkompetisi secara sehat dan positif guna menciptakan kepemimpinan sekolah/madrasah yang efektif.



Tampak kepemimpinan Kepala Sekolah diharapkan mampu memahami dan mengembangkan potensi para guru dan dapat memberlakukan mereka sesuai dengan karakternya, dalam hal ini pimpinan bertindak sebagai team manager dengan mengutamakan pendekatan partisipatif dalam gaya kepemimpinannya. Kepala sekolah/madrasah juga merupakan tenaga profesional yang memiliki kewenangan untuk memajukan dan mengembangkan pendidikannya, dalam rangka menghadapi suasana kompetitif. Oleh karenanya, pimpinan dituntut untuk memiliki peran ganda, yaitu sebagai pemikir dan pengembang atau *brain power* (Tjutju Yuniarsih, 2003 : 9).

Kepala Sekolah / Madrasah sebagai pimpinan sekolah/madrasah merupakan figur manajerial dari proses kehidupan iklim pendidikan bagi kepemimpinan manajerial kepala sekolah/madrasah didasari pula oleh sifat sebagai sebagai “pemimpin” dan bukan hanya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah/madrasah harus: mengarahkan daripada mendorong kerjasama dalam setiap aktivitasnya tanpa mengandalkan kekuasaan atau SK; menanamkan kepercayaan kepada para guru dan stafnya, menunjukkan bagaimana cara melakukan suasana yang bersemangat, senantiasa memperbaiki kesalahan daripada membedakan kesalahan pada orang lain, dan bekerja, dengan sungguh-sungguh dalam hal ini, pimpinan harus mampu mengarahkan orang lain tanpa merasa disuruh dan menggerakkan orang lain tanpa merasa



diperintah serta terus menerus berusaha untuk mencapai tujuan pendidikannya.

Taher A. Razik dan Austin D. Swanson (1995:80) menginformasikan tentang sepuluh kekurangan yang umumnya ada pada kepemimpinan bidang pendidikan yaitu:

1. *Lack of definition of good educational leadership*
2. *Lack of leader recruitment programs in the schools*
3. *Lack of collaboration between school district and universities*
4. *Lack of minorities and women in the field*
5. *Lack of systematic professional development for school administrators*
6. *Lack of quality candidates for preparation programs*
7. *Lack of preparation programs relevant to the job demands of school administrators*
8. *Lack of sequence, modern content, and clinical experience in preparation programs.*
9. *Lack of licensure system to promote excellence*
10. *Lack of national sense of cooperation in preparing school administrators.*

Inti dari informasi tersebut diatas bahwa seorang pemimpin pendidikan kurang memiliki definisi yang baik tentang kepemimpinannya, program-program rekrutmen kepemimpinan yang jelas di kantornya, koordinasi yang baik antara sekolah/madrasah dengan instansi lain, perhatian terhadap kaum minoritas, profesionalisme yang berkembang, kandidat yang berkualitas bagi persiapan program, rasa nasionalisme dalam mempersiapkan para administrator pendidikan.

Lebih lanjut Taher A. Razik dan Austin D. Swanson (1995:563) mengemukakan pendapatnya tentang tiga kemampuan yang harus



dimiliki kepemimpinan pendidikan, yaitu : (1) *to have a vision of the future*, (2) *to see into the intensions of others*, and (3) *to take effective actions*. Inti dari pendapat tersebut adalah bahwa kepemimpinan penddidikan harus dimiliki visi untuk masa depan melihat intensitas bagi yang lainnya dan bertindak secara efektif.

Di tengah era globalisasi dan pembaharuan saat ini termasuk juga pembaharuan di dunia pendidikan, pimpinan dituntut mampu menangani berbagai hal yang berkaitan dengan perkembangan pendidikannya sesuai dengan harapan-harapan dari berbagai kalangan masyarakat yang berkepentingan dengan dunia pendidikan. Dalam hal ini, Kepala Sekolah/Madrasah dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi pendidikannya. Pernyataan tersebut diatas, menginformasikan meninjau kembali operasionalisasi tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi kinerja guru bekerjasama dengan para anggota tim manajemen pendidikan untuk mengidentifikasi sejumlah perubahan yang diharapkan guna mendukung tercapainya tujuan-tujuan pendidikan bagi para guru, mengidentifikasi berbagai kebutuhan pengembangan staf, guna memungkinkan kepala sekolah/madrasah dan guru-guru lainnya untuk menghasilkan perubahan yang diharapkan; usaha-usaha merestrukturisasi bidang yang dilaksanakan di tempat lain untuk menggunakan ataupun mengadaptasi ide-ide dan pendekatannya, mempertimbangkan faktor kontekstual ketika melaksanakan restrukturisasi faktor-faktor, seperti sumber-sumber yang tersedia,



pandangan terhadap insentif dan tanpa insentif, hubungan di dalam pendidikan, tujuan dan kepentingan utama pendidikan, golongan dan tekanan diantara staf, praktek pekerjaan terkini, dan warisan inovasi-inovasi terdahulu.

Mengantisipasi berbagai perubahan yang berlangsung begitu pesat dalam dunia pendidikan, kepala sekolah/madrasah diharapkan memiliki kemampuan (*skill*), wawasan (*knowledge*), dan pengalaman (*experience*) yang memadai, hal ini harus senantiasa memerlukan pengembangan diri dan orientasi kepala sekolah/madrasah agar mampu membawa pendidikan yang dipimpinnya menuju pada kemajuan yang berarti dan sesuai dengan harapan masyarakat global. Ini sangatlah penting, sebab “*The quality of the principle’s leadership is crucial to the success of the office* (Lipham, 2001 – 2005) dan juga “*....in office that are effective, one can almost always point the principals leadership as the key succes*” (Lipham, 2005: 89).

Selain itu, dalam menjalankan roda kepemimpinannya, Kepala Sekolah/Madrasah harus memperhatikan gaya-gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi di kantor bersangkutan. Berkaitan dengan hal tersebut, Lipham dan Rankin (2002:67) menggambarkan teori empat faktor dalam kepemimpinan pendidikan: pertama, kepemimpinan struktural (*struktural leadership*), meliputi mengambil langkah yang cepat terhadap keputusan-keputusan penting: memberi tugas yang jelas dan menetapkan perwakilan pada para guru dan staf,



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

menekankan tujuan dan hasil-hasil yang dicapai organisasi; mengembangkan keterpaduan filosofi kantor sebagai dasar untuk pembuatan keputusan, memonitor pelaksanaan keputusan-keputusan tersebut; serta menetapkan kerjasama yang baik dengan wilayah dan masyarakat. Kedua, kepemimpinan fasilitatif (*leadership facilitative*), meliputi mendapatkan dan memberikan sumber-sumber yang diperlukan, menetapkan dan memperkuat kebijakan pemerintahan, meminimalkan urusan birokrasi, memberikan saran dalam hal penyelesaian tugas-tugas. Ketiga, kepemimpinan yang bersifat mendukung (*supportive leadership*), meliputi menunjukkan rasa semangat dan penghargaan terhadap usaha-usaha orang lain, mempercayai orang lain melalui tanggung jawab yang diberikan kepadanya, memberi penghargaan kepada usaha-usaha individu, dan meningkatkan moral guru serta staf. Keeempat, kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), meliputi menanggapi isu-isu dengan pikiran yang jernih, menyadari untuk mengubah posisi-posisi yang telah dipertimbangkan sebelumnya, mencari masukan dan nasehat yang berkaitan dengan suatu keputusan, membantu mengembangkan kepemimpinan berdasarkan posisi dan kemunculannya, bekerja secara aktif dengan berbagai individu kelompok, serta melibatkan orang lain yang pantas membuat keputusan (James M. Lippman, dkk. 1985 : 61-62).

Namun demikian, berbagai studi tentang kepemimpinan di sekolah/madrasah (Dustan, 2001; Gramenz, 2004 Kawleski, 2007:



Moyle, 2007 (James M. Lipham, dkk 2005:62), menunjukkan bahwa tidak satupun dari gaya-gaya kepemimpinan tersebut diatas adalah yang terbaik, akan tetapi kekuasaan staf dan efektivitas pekerjaan dapat ditingkatkan ketika kepala sekolah/madrasah mampu menyesuaikan empat gaya kepemimpinan tersebut dengan tuntutan situasi di kantor. Lebih lanjut James M. Lipham, dkk (1985:10-71) menjelaskan tentang peningkatan sekolah, melalui hal-hal:

- a. Pimpinan harus menyadari bahwa kualitas kepemimpinannya sangatlah penting untuk kebersihan kantor. Bagaimanapun juga, kepemimpinan struktural dan fasilitatif harus dikondisikan dengan kemungkinan situasi yang dapat mengakui bahwa pekerjaan kantor dapat diselesaikan oleh dan dengan kerjasama, namun juga kepemimpinan yang bersifat mendukung dan partisipatif tak kalah penting.
- b. Pimpinan harus mampu memvariasikan gaya-gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang sebenarnya. Namun sayangnya, banyak kepala sekolah / madrasah terlalu memadukan gaya kepemimpinannya ke dalam semua situasi dan kondisi hanya untuk menemukan: ketidaksesuaian tugas-tugas organisasi yang diselesaikan karakteristik kelompoknya, ataupun kebutuhan-kebutuhan motivasi dan penghargaan bagi individu.
- c. Pimpinan harus memiliki pandangan kepemimpinan jangka panjang yang meliputi perkembangan terhadap pentahapan : usaha,



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

penerimaan, pengimplementasian, dan evaluasi kepemimpinan setiap waktu.

- d. Pimpinan harus memahami bahwa situasi pendidikan adalah kompleks, dinamis, dan interaktif.
- e. Pimpinan harus berpandangan luas terhadap hubungan-hubungan organisasi dan jangan hanya berpandangan sempit ke dalam organisasinya saja.
- f. Pimpinan harus memahami kualitas kepemimpinan, lebih baik menggunakan kriteria. Baik saat ini maupun masa yang akan datang dengan suatu perkiraan bahwa seseorang berharap menggunakan sejumlah kriteria tunggal seperti prestasi guru ataupun kepuasan staf sebagai ukuran akhir dari kepemimpinan kepala sekolah/madrasah.

Seorang pemimpin (kepala sekolah/madrasah) yang baik tentunya akan lebih mensinergikan berbagai aspek yang dapat menunjang kepemimpinannya, diantaranya kepala sekolah/madrasah dapat mengembangkan model kepemimpinan *transformatif* (bermula di tahun 2000-an yang di gagas oleh James Mac-Greggor Burns, seorang profesor di bidang sejarah (Tudor Rickards,1999:2001), dengan perilaku utamanya (Frans Mardi Hartanto, 2002 R. Iwan S. Harmaen, 2006:24 – 25) adalah:

- a. Konsiderasi Pribadi. Praktek perilaku konsiderasi pribadi kantor
 1. Menunjukkan kepedulian yang tinggi kepada kesejahteraan psikososial sesama warga kantor, terutama terhadap bawahan.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
 1. Bersikap dan bertindak empatik (tepo seliro) terhadap kebutuhan dan harapan sesama warga kantor.
 2. Memperlakukan orang lain, khususnya bawahan sebagai individu yang unik dan terhormat.
 3. Menunjukkan simpati pada persoalan warga kantor.
 4. Mendukung sesama warga kantor untuk mewujudkan potensi terbaik mereka.
 5. Membantu guru belajar dari kesalahan mereka dan memberi apresiasi pada sukses-sukses kecil mereka.
 6. Mengajak bawahan menerawang masa depan mereka dan menghargai masa lalu
 7. Membantu bawahan untuk menajdi saling peduli, saling menghargai dan belajar hidup bersama dalam kebhinekaan.
- b. Stimulasi inteletktual, Praktek perilaku stimulasi intelektual di kantor.
 1. Membiasakan guru untuk berdialog dengan jujur dan terbuka.
 2. Memberi peluang bagi perkembangannya kebiasaan oleh intelektual dan berbagai pengetahuan.
 3. Mengembangkan kemampuan guru, khususnya bawahan, untuk memecahkan sendiri persoalan yang mereka hadapi.
 4. Memberi peluang kepada bawahan untuk melakukan eksplorasi dan eksperimentasi.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
 2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
5. Berdialog diantara guru untuk mempertanyakan berbagai kebijakan pendidikan yang selama ini diberlakukan.
 6. Membiasakan bawahan untuk melihat sesuatu persoalan dari perspektif yang berbeda.
 7. Membiasakan diri untuk lebih banyak bertanya daripada sekedar bekerja.
 8. Menjadikan kesalahan, kegagalan, dan keberhasilan sebagai bagian konstruktif dari proses belajar yang inovatif.
- c. Motivasi Inspirasional, Praktek perilaku di Kantor
1. Menggairahkan guru, khususnya bawahan, untuk mencapai hasil istimewa dalam bentuk kinerja maupun perkembangan diri sendiri.
 2. Memberi inspirasi kepada bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik.
 3. Memberi makna pada masa depan yang perlu dijadikan cita-cita bersama masa depan dibidang itu.
 4. Mengembangkan kecintaan guru, khususnya bawahan, pada kantor dan masyarakat tempat asal mereka.
 5. Membantu bawahan untuk mencapai kemajuan bekerja yang maksimal bahkan menyediakan peluang untuk maju melebihi ekspektasi.
 6. Memberi inspirasi dan menyadarkan bawahan tentang potensi mereka yang bernilai tinggi.



7. Menumbuhkan rasa kompeten diantara para bawahan.
- d. Idealisasi pengaruh, praktek perilaku idealisasi pengaruh di kantor.
 1. Mengembangkan rasa saling percaya yang tulus diantara guru, khususnya diantara baahan dengan pimpinan mereka.
 2. Mengusahakan agar bawahan dengan tulus mau menghargai pimpinan mereka dengan cara berperilaku sebagai pengayom peduli.
 3. Memberi inspirasi, jangan indoktrinasi, kepada bawahan untuk memahami makna dan tata nilai, norma dan prinsip yang dijunjung tinggi bahasa Indonesia melalui penciptaan suasana pergaulan yang penuh kepedulian di sekolah/madrasah.

Kepemimpinan kepala sekolah kaitannya dengan pengembangan guru. Prinsip-prinsip dan praktek-praktek kepemimpinan ini hendaknya dikaitkan dengan peranan kepala sekolah dan kedudukan pimpinan lainnya yang relevan dan peranan kepemimpinan khusus yang meliputi hubungan dengan staf, siswa, orang tua siswa dan orang-orang lain diluar komuniti tempat sekolah itu berada.

Semakin tinggi kepemimpinan yang diduduki oleh seorang dalam organisasi, nilai dan bobot strategis dari keputusan yang diambilnya semakin besar. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan seseorang dalam organisasi keputusan yang diambilnyapun lebih mengarah kepada hal-hal yang lebih operasional. Terlepas dari keputusan yang diambil, apakah pada kategori



strategis, taktis teknis atau operasional semuanya tergolong pada penentuan arah dari perjalanan yang hendak ditempuh oleh organisasi.

Dalam kaitannya dengan peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya, dan dia sendiri harus berbuat baik. Pemimpin juga harus menjadi contoh, sabar dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hadjar Dewantara : *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, ditengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/memberi daya).

1. Pembinaan Disiplin

Taylor dan User (1982) mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut:

Konsep diri; strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

Keterampilan berkomunikasi; pemimpin harus menerima semua perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya. Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami; perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut *misbehaviour*. Untuk itu pemimpin disarankan a) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, serta b) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

Klarifikasi nilai; strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri. Latihan keefektifan pemimpin; metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode *refresif* dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.

Terapi realitas; pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

2. Pembangkitan Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Calahan dan Clark (1988) mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu.

Motivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan, tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata. Menurut Morgan, motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsik adalah motivasi yang



datang dari diri seseorang, misalnya pegawai melakukan sesuatu kegiatan karena dipandang akan berguna dalam pekerjaannya. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari lingkungan diluar diri seseorang, misalnya pegawai bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapat hadiah dari pimpinannya.

Motivasi intrinsik pada umumnya lebih menguntungkan karena biasanya dapat bertahan lebih lama. Motivasi intrinsik muncul dari dalam pegawai; sedangkan motivasi ekstrinsik dapat diberikan oleh pemimpin dengan jalan mengatur kondisi dan situasi yang tenang dan menyenangkan. Selanjutnya Mc Clelland (1986) menyatakan bahwa motivasi adalah unsur penentu yang mempengaruhi perilaku yang terdapat dalam setiap individu.

Berdasarkan pengertian motif dan motivasi yang dikutip diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan yang menggerakkan atau mendorong seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu .

a) Teori Maslow

Maslow (1970) membagi kebutuhan manusia kedalam lima kategori kebutuhan, yaitu:

- Kebutuhan fisiologis; kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologi. Apabila kebutuhan ini belum terpenuhi, manusia akan terus berusaha memenuhinya sehingga kebutuhan yang lain berada pada tingkat yang lebih rendah. Sebaliknya, apabila kebutuhan fisiologi telah terpenuhi maka kebutuhan



berikutnya akan menjadi tinggi. Kebutuhan ini memerlukan pemenuhan yang paling mendesak, misalnya kebutuhan akan makanan, minuman, air dan udara.

- Kebutuhan rasa aman; kebutuhan tingkat kedua ini adalah kebutuhan yang mendorong individu untuk memperoleh ketentraman, kepastian, dan keteraturan dari keadaan lingkungan, misalnya kebutuhan akan pakaian, tempat tinggal, dan perlindungan atas tindakan yang sewenang-wenang.
- Kebutuhan kasih sayang; kebutuhan ini mendorong individu untuk mengadakan hubungan afektif atau ikatan emosional dengan individu lain, baik dengan sesama jenis maupun dengan yang berlainan jenis, dilingkungan keluarga ataupun dimasyarakat, misalnya rasa disayangi, diterima dan dibutuhkan oleh orang lain.
- Kebutuhan akan rasa harga diri; kebutuhan ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama adalah penghormatan atau penghargaan diri sendiri, dan bagian yang kedua adalah penghargaan dari orang lain. Misalnya, hasrat untuk memperoleh kekuatan pribadi dan penghargaan atas apa-apa yang dilakukannya.
- Kebutuhan akan aktualisasi diri; kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling tinggi dan akan muncul apabila kebutuhan yang ada dibawahnya sudah terpenuhi dengan baik. Misalnya seorang pemusik atau musisi menciptakan komposisi atau seorang ilmuwan menemukan suatu teori yang berguna bagi kehidupan.



Pemenuhan kebutuhan biasanya dilakukan selangkah demi selangkah, mulai dari yang terendah sampai tingkat yang tertinggi.

b) Teori dua Faktor

Teori ini dikembangkan oleh fredrick Herzberg dan pada hakikatnya sama dengan teori Maslow. Menurut Herzberg ada dua faktor penting, yakni *hygiene* (lingkungan) sebenarnya preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor ini hampir sama dengan kebutuhan-kebutuhan terendah dan *hierarki*. Adapun faktor yang dapat memotivasi karyawan adalah yang disebut dengan motivator. Faktor motivator hampir sama dengan kebutuhan tertinggi dari hierarki Maslow.

c) Teori Alderfer

Teori Alderfer sesungguhnya merupakan perluasan lebih lanjut dari teroi Maslow dan Herzberg. Alderfer membedakan tiga kelompok kebutuhan yaitu, 1) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence*), 2) kebutuhan berhubungan (*related*), 3) kebutuhan bertumbuh (*growth need*).

d) Teori Prestasi Mc Cleland

Mc Cleland mengatakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi diatas kemampuan orang lain. Setiap orang mempunyai keinginan untuk melakukan karya yang berprestasi atau yang lebih baik dari karya orang lain. McClland mengatakan ada tiga kebutuhan manusia, yakni 1) kebutuhan untuk



berprestasi, 2) kebutuhan untuk berafiliasi, 3) kebutuhan kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seorang pekerja.

e) Teori X dan Teori Y

Teori dikembangkan oleh Mc Gregor. Menurut Gregor ciri-ciri organisasi tradisional pada dasarnya bertolak dari asumsi mengenai sifat dan motivasi manusia. Lebih lanjut Gregor mengungkapkan bahwa teori X menganggap sebagian besar manusia lebih suka diperintah dan tidak tertarik akan rasa tanggung jawab serta masih bersifat anak-anak. Orang-orang yang tergolong teori X pada hakikatnya tidak suka bekerja, berkemampuan kecil untuk mengatasi masalah-masalah organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian tentang motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia terbagi kedalam dua jenis kebutuhan yaitu primer (yang bersifat fisiologi) dan sekunder (yang bersifat sosio-psikologis). Motif manusia timbul berdasarkan kebutuhan hidup tersebut.

Menurut Mitchel yang dikutip oleh Rahman (1997:33) ada beberapa kriteria kinerja yang terlihat dalam area *performance* yaitu 1) kualiasi kerja, 2) ketepatan, 3) inisitaif, 4) kemampuan, 5) komunikasi. Sementara Steers dalam Oedjoe (1986:76) menggunakan tiga faktor penting untuk menilai kinerja, yaitu 1) kemampuan dan minat pegawai, 2) kejelasan penerimaan atas peranan pegawai, 3) tingkat motivasi pegawai.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Pada hakikatnya pendapat-pendapat tentang peningkatan kinerja bertolak dari kedua faktor determinan kinerja yaitu kecakapan dan motivasi.

Kriteria tersebut meliputi:

- a) Pemahaman tentang tugas dan tanggung jawab
- b) Kemampuan dan keterampilan
- c) Semangat yang tinggi
- d) Berinisiatif dan berkemampuan tinggi.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- a) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.
- b) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e) Bekerja dengan tim manajemen; dan
- f) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pidarta (1988) dalam Mulyasa (2009:125) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mensukseskan



kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin; serta keetrampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Mulyasa (2009:128) mengemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan konsep khususnya para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: 1) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya; 2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana, 3) membaca berbagai hal yang berkaitan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; 4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; 5) berpikir untuk masa yang akan datang; 6) merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan. Selain itu, kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain.

B. Konsep *Reward*

1. Pengertian *Reward*

Reward berupa hadiah untuk meningkatkan kesejahteraan yang acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada guru sebagai balas jasa atas



kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi/kantor. (Pangabea, Mutiara Sibarani, 2004:7 5)

Reward kaitan dengan kompensasi. Menurut Keith davis *Compensation is what employee receive in exchange of their work . Whether hourly wages or periodic slaries the personnel departnaent usually design, and adnainisterernmployee conapensation* (Hasibuan, Malayu, 2003 :1 19). Dengan kata lain *reward* adalah apa yang diterima oleh seorang pekerja sebagai balasan dari pekerjaannya baik upah per jam atau gaji yang diberikan secara periodic yang didesain dan dikelola oleh staf TU. Sedangkan menurut Edwin Flippo *wages is defined as adequate and equitable remuneration of personnel of their contribution to organizational objectives* (Hasibuan, Malayu, 2003 :119) atau dengan kata lain upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini senada dengan pendapat Sikula *A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalen or recompense* (Hasibuan, Malayu, 2003:119), atau dengan kata lain kesejahteraan adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau *equivalen*.

Reward juga sering diidentikan dengan istilah kompensasi yang acapkali juga disebut penghargaan dan dapat di definisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada guru sebagai balas jasa atas



kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi/kantor (Pangabea, Mutiara Sibarani, 2004 : 75).

Menurut Keith Davis *Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries the personnel department usually design, and administer employee compensation* (Hasibuan, Malayu, 2003:119). Dengan kata lain kompensasi adalah apa yang diterima oleh seorang pekerja sebagai balasan dari pekerjaannya baik upah per jam atau gaji yang diberikan secara periodik yang didesain dan dikelola oleh staf TU. Sedangkan menurut Edwin Flippo *wages is defined to organizational objectives* (Hasibuan, Malayu, 2003:119) atau dengan kata lain upah didefinisikan sebagai balas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini senada dengan pendapat Sikula *A Compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense* (Hasibuan, Malayu, 2003:119), atau dengan kata lain kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau equivalent.

Dengan demikian kompensasi dapat diartikan sebagai imbalan atau jasa yang diterima oleh guru, baik dalam bentuk materi moneter maupun non moneter, langsung atau tidak langsung atas sejumlah karya atau jasa yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu atau sewaktu-waktu.



2. Tujuan *Reward*

Reward yang diberikan kepada guru bertujuan agar terjalin kerja sama yang erat antara pimpinan dan bawahan. Selain itu kesejahteraan juga bertujuan agar bawahan memiliki kepuasan kerja dan motivasi. Hal ini juga mempermudah suatu organisasi dalam menyediakan tenaga-tenaga profesional yang memiliki tingkat kualifikasi yang tinggi.

Reward atau sering dikenal dengan kompensasi yang diberikan kepada guru bertujuan agar terjalin kerjasama yang erat antara pimpinan dan bawahan. Selain itu kompensasi juga bertujuan agar bawahan memiliki kepuasan kerja dan motivasi. Hal ini juga mempermudah suatu organisasi dalam menyediakan tenaga-tenaga profesional yang memiliki tingkat kualifikasi yang tinggi.

Pada dasarnya seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis. Secara fisik, seseorang menukarkan jasa, tenaga dan pikirannya dengan uang (*imbalan moneter*) yang akan dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar hidupnya.

Sedangkan secara psikis seseorang bekerja akan terpenuhi kebutuhan rasa amannya dalam memenuhi kebutuhan karena sudah ada pekerjaan. Lebih jauh lagi seseorang yang bekerja dapat bergaul dengan orang lain sesama rekan kerjanya. Mereka yang bekerjapun memiliki rasa



percaya diri dan harga diri yang lebih tinggi jika dibandingkan orang yang tidak bekerja (*Imbalan non moneeter*).

Belcher dan Atchinson melihat pentingnya kompensasi dalam sebuah organisasi karena kompensasi merupakan bentuk transaksi antara organisasi dengan gurunya. Transaksi tersebut dapat ditinjau dari transaksi-transaksi sebagai berikut:

- a) Transaksi ekonomi, dengan imbalan sebagai jasa guru, organisasi akan berproduksi lebih banyak dengan produk yang kualitasnya lebih baik. Sedangkan guru memperoleh kompensasi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
- b) Transaksi Psikologis, pekerjaan menggambarkan sebuah kontrak psikologi antara guru dengan organisasi. Dimana individu menukarkan beberapa tiga perilaku yang diinginkan organisasi bagi suatu bayaranb atau sumber kepuasan lainnya.
- c) Transaksi sosial, kompensasi menggambarkan sebuah transaksi sosial karena organisasi merupakan kumpulan orang-orang dan pekerja adalah sesuatu yang penting dalam hubungan antara individu dan organisasi.
- d) Transaksi politis, kompensasi menggambarkan transaksi politis karena menyangkut penggunaan kekuatan dan pengaruh. Transaksi Etis kompensasi menggambarkan transaksi etis dalam istilah kompensasi yang berkeadilan bagi organisasi dan pekerja (Caletter, 2006: 240).



Pada sisi lain Schuler mengemukakan tujuan dan pentingnya komunikasi sebagai berikut:

- a) Memikat pelamar yang potensial
- b) Mempertahankan pekerja yang baik
- c) Memotivasi pekerja
- d) Mengelola gaji berdasarkan aturan legal
- e) Memperkuat dan menjelaskan struktur (Schuler, 1987 : 388-389)

Secara lebih jelas Castetter menyebutkan tujuan kompensasi adalah:

- a) Menarik dan mempertahankan guru tetap yang berkompeten
- b) Memotivasi personil untuk memajukan kinerja optimum
- c) Menciptakan insentif bagi pertumbuhan kompetensi individu
- d) Meraih Maximum Return dalam layanan bagi investasi ekonomi yang dibuat dalam rencana kompensasi.
- e) Mengembangkan rasa percaya diri personal didalam maksud organisasi
- f) Membangun keadilan dan objektivitas kedalam rencana kompensasi
- g) Membuat rencana menjadi konsisten secara internal dan kompetitif secara eksternal
- h) Menghubungkan tingkat kompensasi dengan tingkat kepentingan dan kesulitan posisi
- i) Membuat gaji sepadan dengan macam-macam personal yang dibutuhkan organisasi
- j) Menetapkan sebuah struktur kompensasi yang kondusif
- k) Memberikan kepuasan ekonomi, sosial dan psikologi terhadap guru.
- l) Meminimalisasi keluhan individu dan serikat pekerja.
- m) Mengontrol kelebihan gaji suatu item penganggaran yang secara umum mencakup 4-5 % dari rencana pengeluaran.
- n) Menggambarkan rencana untuk kelanjutan dana yang dibutuhkan bagi suatu gaji dan benefit yang efektif
- o) Meminimalisasi pergantian personal (Castetter, 1996:459-460)

Banyaknya tujuan dan fungsi reward/ kompensasi sebagaimana disebutkan diatas mengisyaratkan bahwa kompensasi perlu mendapatkan perhatian serius dari seorang pimpinan agar dikelola secara tepat dan sebaik-baiknya. Selain fungsi dan tujuan kompensasi yang sedemikian strategis dalam organisasi satu hal yang perlu



dipertimbangkan adalah bahwa kompensasi dalam segala bentuknya menghabiskan lebih kurang 50% dari keseluruhan biaya organisasi (Schuler, 1987:289).

Sebagaimana disebutkan pula oleh Mulyasa (2009:125) bahwa rewards sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan rewards pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna bila dikaitkan dengan kinerja pegawai dan prestasi pegawai secara terbuka sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat efektif dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.

3. Bentuk-Bentuk Reward

Secara umum reward atau kompensasi atau imbalan atau balas jasa yang diterima guru dan pegawai dapat dilihat dari bentuk dan jenisnya. Dilihat dari bentuknya kompensasi dapat dibagi menjadi dua yaitu kompensasi dalam bentuk uang (moneter) dan kompensasi bukan dalam bentuk uang (non-moneter). Sedangkan dari jenis penerimannya, kompensasi dapat dibedakan, yaitu penerimaan langsung dan penerimaan tidak langsung. Casteller menyebutkan kompensasi secara keseluruhan atau dengan istilah “*total compensaation*”, yaitu

- a) *Wage* (upah) yaitu kompensasi yang diberikan kepada pekerja tidak tetap.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
 2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
- b) *Salary* (gaji) yaitu kompensasi yang dibayarkan kepada guru tetap dengan periode terakhir baik per minggu; perbulan, atau per tahun.
 - c) *Collateral benefit* yaitu kompensasi langsung atau tidak langsung yang diberikan tanpa diminta melaksanakan tugas tambahan.
 - d) *Non salary paymen* (kompensasi ekstra) yang dibayarkan jika guru melakukan tugas tambahan.
 - e) *Non economic benefit* (kompensasi psikis) yaitu kompensasi karena penghargaan, financial, keamanan posisi, kebebasan berinisiatif, apresiatif, simbol status, hak-hak istimewa, wewenang dan kekuasaan, informasi, fasilitas kerja dan kesesuaian posisi.
 - f) *Base pay* yaitu kompensasi yang dibayarkan berdasarkan level pekerjaan dalam organisasi.
 - g) *Merit pay* yaitu kompensasi ekstra yang dibayarkan berdasarkan kinerja personal.
 - h) *Differensial pay* yaitu kompensasi berupa upah dan gaji yang dibayarkan berdasarkan seberapa penting posisi dalam sebuah organisasi.
 - i) *Market sensitive pay* yaitu kompensasi dalam bentuk *salary* atau upah dasar yang dibayarkan berdasarkan *supply and demand* seseorang untuk menduduki suatu posisi (Castetter, 1996 : 267).
- Bentuk *reward* atau kompensasi yang diterima oleh seorang guru diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2001 dan



Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang tunjangan tenaga keguruan adalah sebagai berikut:

1. Gaji pokok (termasuk kenaikan gaji berkala dan kenaikan golongan)
2. Tunjangan-tunjangan berupa
 - a. Tunjangan fungsional (diberikan berdasarkan golongan gaji)
 - b. Tunjangan Istri (10% dari gaji pokok)
 - c. Tunjangan Anak (2,5 % dari gaji pokok)
 - d. Tunjangan beras (masing-masing 10 kg untuk guru, istri dan maksimal 2 orang anak)

Tunjangan dari pemerintah daerah dan kantor

3. Fringe benefit meliputi asuransi kesehatan, fasilitas rumah dinas, pakaian seragam, karya wisata, fasilitas sekolah dan sebagainya.
4. Penghargaan sosial meliputi penghargaan informal, persahabatan bahasa nonverbal.

Penghargaan terhadap tugas meliputi pekerjaan yang menarik, penilaian prestasi, variasi tugas, umpan balik kinerja, penghargaan diri, kesempatan untuk menyusun jadwal sendiri, partisipasi dalam kegiatan organisasi, memilih tempat kerja, otonomi dalam pekerjaan dan lain-lain.



C. Konsep Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Kinerja atau *performance* menurut Mulyasa (2003:136) menjelaskan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Sejalan dengan itu Smith dalam Mulyasa (2003:136) mengemukakan kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Menurut William (1995:41) mengemukakan kinerja adalah suatu tampilan kerja yang diperlihatkan seseorang berupa hasil dalam suatu waktu. Mengkunegara (2002: 67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Manusia merupakan unsur utama dalam suatu organisasi. Hal ini berimplikasi bagaimana sebuah organisasi dapat menciptakan suatu strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja manusia tersebut.

Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja (Rivai Veithzal, 2005 : 14-16):

- a) Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan menitik pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keeps : 1992).



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
 2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
- b) Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin : 2007).
 - c) Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy dan Premeaux : 1993).
 - d) Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan (Hersey dan Blanchard : 1993).
 - e) Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan guru atas tugas yang diberikan (Cascio : 1992).
 - f) Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Donely, Gibson, dan Ivancevich : 1994).
 - g) Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kerja, yakni : (a) tugas individu, (b) perilaku individu, (c) ciri-ciri individu (Robbin, 1996).
 - h) Kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu (Bernadine dan Joyce, 1993 : 379 (Dalam Gomes, 2003 : 134).
 - i) Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Osborn : 1991).
 - j) Kinerja merupakan fungsi antara kemampuan dan motivasi (Suternmeister : 1976).



Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai tampilan prestasi kerja yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai oleh guru atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya yang ditentukan dalam kurun waktu tertentu.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Setiap manusia yang melakukan pekerjaan pada dasarnya ingin memperoleh hasil yang maksimal. Hasil yang dicapai para pekerja itu disebut sebagai kinerja. Hasilnya akan berbeda-beda tergantung dari jenis pekerjaan atau profesinya. Konsep kinerja yang berorientasi pada kualitas kerja merupakan wujud perilaku atau kegiatan yang selalu dilakukan sesuai dengan apa yang diharapkan, begitu juga dengan tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, seringkali kinerja guru menghadapi bermacam hambatan dan kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang tidak efektif.

William B. Castetter (1996 : 283), Sumber utama kinerja yang tidak efektif dapat ditunjukkan dalam tabel 2.1 dibawah ini.



Tabel 2.1

Sumber Utama Kinerja Yang Tidak Efektif

Individu	Organisasi	Lingkungan Eksternal
1. Kelemahan intelektual 2. Kelemahan Psikologis 3. Kelemahan Fisik 4. Demotivasi 5. Faktor Personalitas 6. Keuangan 7. Preparasi jabatan 8. Orientasi nilai	1. Sistem 2. Peralatan 3. Kelompok 4. Perilaku 5. Pengawasan 6. Iklim organisasi	1. Keluarga 2. Kondisi ekonomi 3. Kondisi politik 4. Kondisi hukum 5. Nilai sosial 6. Prasarana kerja 7. Perubahan teknologi 8. Persaingan

Sumber : Castter, William B. (1996)

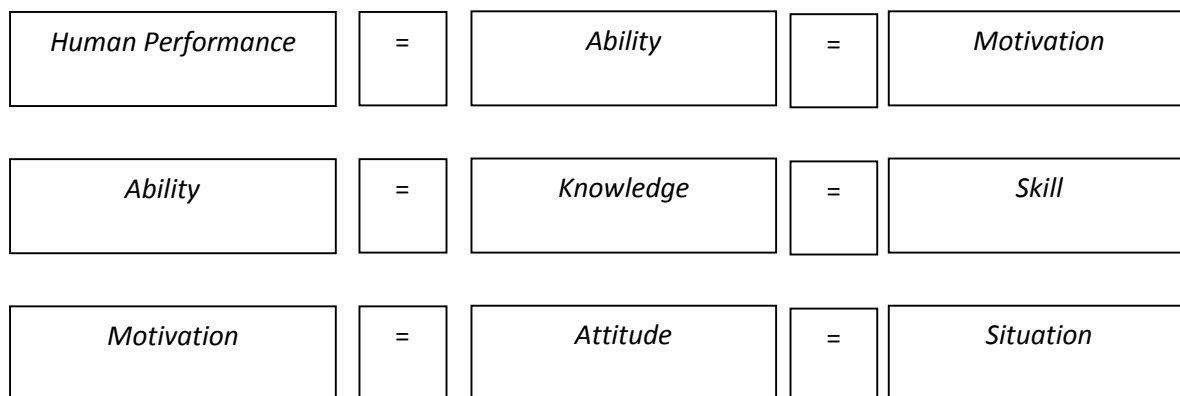
Berdasarkan gambaran pada tabel di atas, dapat dipahami faktor yang dominan yang mempengaruhi kinerja individu adalah individu, organisasi, dan lingkungan eksternal. Faktor individu berhubungan dengan intelektual, intelektual akan melahirkan kemampuan, kecakapan, dan skill. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Mangkunegara (2001: 67 – 68) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah: (1) faktor kemampuan, secara umum, kemampuan ini terbagi dua yaitu kemampuan (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*). Kemampuan ini dapat diperoleh dari jenjang pendidikan. Semakin tinggi jenjang pendidikan yang ditempuh oleh guru, maka semakin tinggi pula kemampuan kemampuan dan skill yang dimiliki. Hal ini tentu disesuaikan dengan bidang yang ditekuninya; (2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap guru dalam menghadapi suatu kerja; (3) Faktor organisasi atau kantor, biasanya merupakan faktor internal. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh A. Dale Timple (1992:32) dalam



Anwar (2003:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*disposisional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan ambusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para guru memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang guru yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami baik perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal, seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi.

Lebih lanjut Rivai (2005:21) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan digambarkan dalam gambar 2.2 dibawah ini.



Gambar 2.2
Faktor yang mempengaruhi kinerja

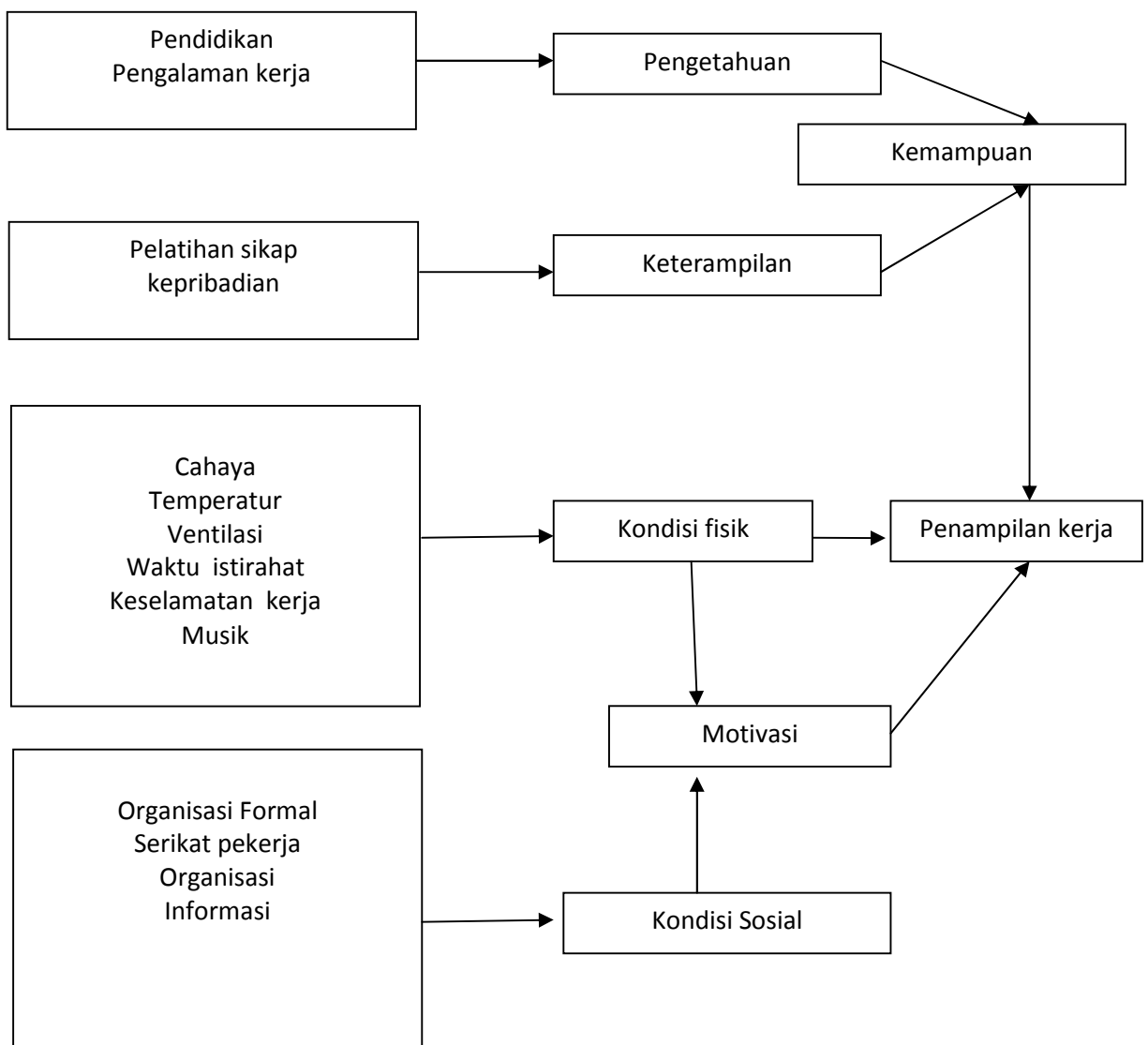
Gambar diatas menjelaskan bahwa kinerja guru ditentukan oleh kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Kemampuan diperoleh dari pengetahuan dan keahlian yang dimiliki. Ilmu pengetahuan merupakan unsur yang sangat penting dan menentukan tingkat kemampuan seseorang. Selain itu kemampuan dapat juga diperoleh dari pengalaman kerja. Sedangkan motivasi akan muncul dari sikap dan situasi yang mendukung atau kondusif. Motivasi merupakan penggerak yang sangat ampuh bagi seseorang. Dengan adanya motivasi maka akan timbul kesadaran untuk menerapkan disiplin dalam bekerja. Motivasi itu akan muncul dalam diri seseorang, ini yang dikatakan dalam gambar tersebut diatas dengan attitude. Selain itu motivasi juga bisa muncul dari luar diri seseorang, dalam gambar disebut situasi.

Selanjutnya Sutermeister (2006 : 191) mengemukakan bahwa kinerja dihasilkan dari pengetahuan dan keterampilan “*Ability is deemed to result*





from knowledge and skill knowledge is affected by educational, experience, training and inters”. (Kemampuan dianggap untuk mendapatkan hasil dari pengetahuan dan keterampilan yang dipengaruhi oleh pengalaman, dan pelatihan). Konsep yang dikemukakan oleh Sutermeister dapat dijelaskan dalam gambar 2.12 berikut ini dengan beberapa modifikasi.



Sumber : Sutermeister (1976 : 319) Gambar 2.3
Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Menurut Sutermeister



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Kontruksi kinerja menurut Gomes (1995:160) adalah perkalian usaha pegawai (*effort*) yang didukung dengan motivasi (*motivation*) yang tinggi dengan *abbility* yang diperoleh dengan latihan-latihan. Sutermeister (1985:7) menyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor 1) faktor motivasi meliputi kondisi sosial seperti (a) organisasi formal, organisasi informal, kepemimpinan dan lingkungan sekitar kerja, (b) kenutuhan individu meliputi fisiologis, sosiologis, egistik (c) kondisi fisik lingkungan kerja, 2) faktor kemampuan (*ability*) terdiri dari (a) pengetahuan (*knowledge*) meliputi pendidikan, pengalaman, latihan dan minat, (b) keterampilan (*skill*) meliputi kecakapan dan kepribadian.

Dari uraian tersebut kinerja dapat dirumuskan dengan $P = M \times A$

Artinya Kinerja dihasilkan dari perkalian Motivasi dan kemampuan yang dimiliki seseorang.

3. Penilaian Kinerja Guru

Kinerja seorang guru harus dinilai oleh pimpinan untuk mengetahui prestasi kerjanya di sekolah. Penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk ketidakhadiran (Schuler dan Jakcsn,1993:3). Apabila merujuk kepada pendapat tersebut, maka kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan motivasi dalam melaksanakan tugas dan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

kewajibannya. Lebih lanjut tugas dan kewajiban guru atau kinerja guru dapat dinilai dari aspek kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru yang dikenal dengan istilah “kompetensi guru” meliputi (1) menguasai bahan atau materi pekerjaan, (2) mengelola program pekerjaan, (3) mengelola ruangan, (4) menggunakan media dan sumber, (5) menguasai landasan keguruan, (6) mengelola intraksi kerja, (7) menilai prestasi bawahan, (8) mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan, (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah/madrasah, (10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian untuk keperluan pekerjaan. Selain itu ada juga yang mengemukakan bahwa kompetensi guru terdiri dari tiga dimensi umum yang saling menunjang dan membentuk kompetensi profesional tenaga keguruan, meliputi, kompetensi pribadi, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

Kompetensi kepribadian adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru sendiri yang kelas harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari (Satori, 2000 : 46). Kompetensi kepribadian mencakup sikap dan nilai-nilai kepribadian sebagai elemen pelaku dalam kaitannya dengan latar belakang pengalaman, peningkatan pengetahuan, dan keterampilan serta legalitas kewenangan dan memimpin.

Kompetensi sosial berkaitan erat dengan kemampuan dalam berkomunikasi dengan masyarakat di sekitar kantor dan lingkungan masyarakat. Fungsi guru dalam kompetensi sosial ini antara lain sebagai



motivator, inovator, dalam pembangunan nasional, perintis dan pelopor kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengkajian ilmu pengetahuan dan mengabdikan kepada masyarakat (Satori, 2000 : 54).

Sedangkan kompetensi profesional guru menunjuk pada pengertian bahwa seorang guru harus memiliki kemampuan khusus dalam rangka melaksanakan tugasnya mendidik, melatih dan membimbing sehingga terjadi transformasi pengetahuan, sikap, dan keterampilan kepada bawahan.

Kompetensi profesional yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a) Menguasai bahan pelajaran,
- b) Mengelola program pendidikan,
- c) Mengelola ruangan sekolah/madrasah,
- d) Menggunakan media atau sumber,
- e) Menguasai landasan-landasan keguruan,
- f) Mengelola interaksi pendidikan,
- g) Menilai hasil bawahan untuk kepentingan pendidikan,
- h) Mengetahui fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan,
- i) Mengetahui dan menyelenggarakan administrasi sekolah/madrasah,
- j) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian guna keperluan pendidikan (Amidjaja, 1979 : 42).

Permasalahan yang muncul dalam dunia pendidikan adalah kualitas *output* yang rendah adalah akibat dari kinerja guru yang jelek. Untuk memperbaikinya maka diperlukan kepemimpinan kepala madrasah yang baik. Sianipar (1999:12) mengemukakan bahwa manajemen kinerja guru adalah proses pemahaman apa yang harus dicapai dengan menyatakan tujuan organisasi dengan tujuan individu, bagaimana cara mengatur aktivitas dan sumber daya yang tepat agar tujuan atau kinerja yang diinginkan dapat tercapai.



Kinerja Guru dapat ditingkatkan dengan melakukan lima hal yaitu; *pertama* setiap guru harus mendapat proses waktu yang memadai dalam perencanaan mengajar. *Kedua* persiapan guru untuk mengajar harus benar-benar dikontrol agar benar-benar melakukan supervisi secara teratur untuk memahami apa yang terjadi dan *ketiga* memberikan pembinaan yang dipandang perlu untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melakukan pembelajaran di kelas, keempat kepala madrasah harus meningkatkan pengawasan untuk mendorong dan disekolah dan di kelas tepat waktu, dan terbiasa melakukan kegiatan yang bersifat inovatif untuk mengembangkan proses belajar mengajar di kelas. *Kelima* kepala madrasah tidak segan-segan memberikan teguran bagi guru yang kurang disiplin atau melalaikan tugasnya, sebaliknya memberikan penghargaan atau pujian untuk mendorong dan memotivasi guru yang bersangkutan agar lebih baik lagi.

Kinerja guru akan menjadi permasalahan yang penting manakala dalam kenyataannya guru yang memegang peran sentral dan menentukan keberhasilan proses belajar mengajar tidak dapat dilaksanakan. Guru yang memegang peran sentral tersebut tidak dapat digantikan oleh media apapun, karena guru dalam kegiatan proses belajar mengajar menjadi penentu arah kebijakan keberhasilan pembelajaran di dalam kelas. Bagaimana jika guru tidak hadir atau terlambat masuk kelas, apakah dapat digantikan dengan media pembelajaran untuk menggantikan guru? Tentu tidak dapat digantikan. Ada



unsur unsur manusiawai yang perlu ditanamkan kepada siswa sehingga mampu belajar dengan baik dan termotivasi.

Akan sangat berakibat jelek jika guru tidak hadir atau sering terlambat masuk kelas, hal ini akan berpotensi pada suasana kelas menjadi tidak kondusif. Sebaliknya dalam situasi normal, dengan hadirnya guru akan menjadikan kondusifnya kelas. Komunikasi yang dibangun siswa dengan guru dan siswa dengan siswa dengan pengelolaan kelas yang kondusif memungkinkan siswa belajar dengan penuh perhatian. Perasaan senang dalam belajar akan menambah rasa percaya diri dan menentukan keberhasilan dalam belajar. Untuk itu guru perlu mendapat perhatian dari kepala sekolah sebagai pimpinan dengan memberikan penghargaan yang layak kepada guru yang berprestasi atau memberikan motivasi kepada guru yang kurang semangat dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan secara individu akan mendukung produktivitas organisasi. Karena itu prestasi kerja ini harus selalu diamati perkembangannya, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan penilaian kerja. Penilaian kerja ini merupakan salah satu bagian dari salah satu sistem manajemen prestasi. Manajemen prestasi ini sendiri adalah salah satu cara yang dipakai manajer untuk mengetahui apakah aktivitas pekerja dan keluaran-keluarannya sesuai dengan tujuan perusahaan. Sistem manajemen prestasi terdiri dari tiga bagian yaitu penentuan unsure-unsur prestasi, yang dikaitkan dengan tujuan organisasi (analisa kerja),



pengukuran kerja (penilaian prestasi), dan tahap pemberian umpan balik kepada karyawan melalui *Feedback Perfomance* dengan tujuan agar karyawan lebih menyesuaikan dengan tujuan organisasi. Perilaku masnuaia tidak lepas dari kondisi kesejahteraannya. Kesimpulannya bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh manajerial Kepala madrasah dan kesejahteraannya yang diperoleh dari teori *reward*.

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dalam penelitian ini diajukan beberapa hipotesis kerja sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru.
2. *Reward* berpengaruh terhadap kinerja guru.
3. Gaya kepemimpinan dan *reward* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, maka metode penelitian ini menggunakan teknik atau metode *Fild research* yaitu mengadakan penelitian lapangan dimana sumber data tersebut dapat digali. Disamping itu juga sebagai kajian teori penulis melakukan *library research* untuk menggali teori sebagai landasan pacu dalam penelitian ini.

Metode Penelitian menggunakan metode deskriptif analisis. Metode deskripsi analisis adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu statistik hasil penelitian, tetapi tidak digunakan untuk memuat kesimpulan yang lebih luas (*generalisasi*) (Sugiyono, 2008 21).

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengumpulkan berbagai informasi tentang gaya kepemimpinan, kesejahteraan dan kinerja guru, maka pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif. Oleh karena itu, semua data yang terkumpul akan diolah dan dianalisis adalah data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan atau diberikan skor (Sugiyono, 2008:23). Sedangkan dalam mengumpulkan data, digunakan metode penelitian survey, karena informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, berupa pernyataan atau pengakuan responden yang sekaligus



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

menggambarkan karakteristik dari populasi, baik menyangkut kepemimpinan, kesejahteraan dan kinerja guru. Hatton (Blaxter,et.al, 1996 70), memberikan pengertian penelitian survey yaitu: *„Survey research... is the method of collecting information by asking a set of preformulated question in a predetermind sequence in a strucrued questionnaire to a samp of indrvidual drawn so as to be representative af a defined population ”*. Pengertian metode penelitian tadi, memberikan gambaran bahwa pengumpulan berbagai informasi dengan metode survey dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan melalui *questionnaire*. Dengan demikian, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam ini, yaitu melalui angket (*questionnaire*), karena teknik angket lebih mudah dan menjangkau lebih banyak responden dalam waktu tidak terlalu lama serta responden dapat menjawab atau membuat pernyataan/pengakuannya lebih terbuka. Disamping angket tadi, digunakan pula instrumen wawancara (*interview*) terbatas, untuk memperkaya informasi dalam pembahasan hasil penelitian dan juga sebagai upaya dalam melihat tingkat keseriusan dan kesungguhan responden dalam mengisi angket serta sebagai *cross check* terhadap kebenaran pengisian angket.

B. Objek, Tempat, dan Waktu Penelitian

1. Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan *Reward* sebagai *independent variabel*, karena variabel ini merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja guru, dan kinerja guru



sebagai *dependent variabel*, karena kinerja guru adalah variabel yang dipengaruhi.

2. Tempat Penelitian

Penelitian ini bertempat di Madrasah Aliyah Asy-Syafiiyah Margasari Kabupaten Tegal.

3. Waktu Penelitian

Proses penelitian yang akan dilaksanakan diharapkan dapat selesai dalam jangka waktu 4-5 bulan, mulai dari seminar usulan penelitian sampai menyelesaikan laporan tesis dengan jadwal penelitian sebagai berikut.

C. Operasional Variabel

Operasional variabel untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja guru pada tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1
Operasional Variabel Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Kinerja Guru

Variabel	Dimensi	Indikator	No Item	Skala Pengukuran
1	2	3	4	5
Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan <i>Telling</i> (Memberitahukan)	Memberitahukan dan menjelaskan Tugas-tugas guru	1	Ordinal
		Membantu menyelesaikan masalah	2	Ordinal
		Menjelaskan garis komando dalam melaksanakan tugas	3	Ordinal
		Memberitahukan instruksi tugas-tugas baru	4	Ordinal
		Melakukan evaluasi dan	7	Ordinal



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

		pengawasan		
		Memberikan reward atas prestasi yang diperoleh	8	Ordinal
		Memberikan punishment Kesalahan yang diperbuat	14	Ordinal
	Kepemimpinan <i>Consultating</i> (Konsultasi)	Berkonsultasi dengan guru setiap memberikan tugas	5	Ordinal
		Memiliki rasa kekeluargaan yang erat	8	Ordinal
		Memperhatikan dan memecahkan konflik yang terjadi dalam kantor	9	Ordinal
	Kepemimpinan <i>Participating</i> (Mengikutsertakan)	Menekankan hubungan yang erat antar guru	10	Ordinal
		Merumuskan tujuan pembelajaran menggunakan partisipasi dalam berkomunikasi dengan saudara atau kelompok dalam menyelesaikan tugas-tugas pokok saudara	13 12 15	Ordinal
	Kepemimpinan <i>Delegating</i>	Mendelegasikan wewenang	11	Ordinal
1	2	3	4	5
<i>Reward</i>	Imbalan Uang	Gaji	1	Ordinal
		Biaya untuk mengikuti pelatihan	2	Ordinal
		Bayaran karena tugas tertentu	3	Ordinal
	<i>Fringe benefit</i>	Istirahat kerja	10	Ordinal
		Pinjaman lunak	6	Ordinal
		Karya wisata	7	Ordinal
		Bagi hasil keuntungan	5	Ordinal
		Pakaian	8	Ordinal
		Dana bantuan ketika mendapatkan sakit atau musibah	4	Ordinal
	Penghargaan	Salam hangat	11	Ordinal
		Undangan makan siang	12	Ordinal
	Penghargaan tugas pribadi	Berprestasi	14	Ordinal
		Promosi	9	Ordinal
		Menjalankan tugas tertentu	13	Ordinal
	Simbol status	Kursi dan meja kerja yang memadai	15	Ordinal



1	2	3	4	5
Kinerja Guru	Menguasai bahan pekerjaan	Mengkaji pekerjaan yang diajarkan	1	Ordinal
	Mengelola program bekerja	Menyusun program Pekerjaan	2	Ordinal
		Kesesuaian	3	Ordinal
		Ketercapaian target kurikulum	4	Ordinal
		Evaluasi pembelajaran	5	Ordinal
		Pengajaran Remedial	6	Ordinal
		Pengayaan	7	Ordinal
	Menggunakan Media dan Sumber Pembelajaran	Menggunakan alat peraga	8	Ordinal
	Mengenal fungsi BP	Menyusun program BP	9	Ordinal
	Mengenal dan menyelenggarakan administrasi kelas	Absensi atau ketidakhadiran siswa	10	Ordinal
		Daftar nilai	11	Ordinal
	Memahami Penelitian	Membaca hasil penelitian	12	Ordinal
	Program Ekstrakurikuler	Menyusun program ekstrakurikuler	14	Ordinal
	Pengembangan profesi	Pendidikan atau pelatihan dalam jabatan	13	Ordinal
		Kelompok kerja guru	15	Ordinal

D. Sumber Data

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karaktersitik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono,2008:61). Populasi dapat meliputi orang, obyek dan benda.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Dari pengertian tadi dapat diambil kesimpulan, bahwa populasi dalam penelitian merupakan segala sesuatu yang akan dijadikan sebyek/obyek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu.

Berkenaan dalam penelitian ini maka yang akan dijadikan populasi penelitian, yaitu seluruh guru pada sekolah/madrasah Aliyah Asy-Syafiiyah Margasari Kabupaten Tegal yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda-beda dalam hal, usia, jenis kelamin, golongan kepangkatan, pendidikan, kompetensi, termasuk bentuk dan jenis kompetensi. Jumlah guru yang berstatus PNS pada sekolah tersebut berdasarkan data bulan Juli 2011 sebanyak 40 Orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiono, 2008:62). Pengambilan ini disebabkan karena peneliti memiliki keterbatasan dalam hal dana, tenaga dan waktu. Meskipun demikian sample yang diambil dari populasi harus benar-benar *representative* atau mewakili dari keseluruhan populasi.

Pengambilan sampel yang *representative* diperoleh melalui teknik pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel; yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan sample secara *random* atau acak. Teknik pengambilan sampel secara random atau acak dilakukan tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu karena dinilai anggota populasi dianggap homogen.



Apabila subyek kurang dari 100 maka lebih baik subyek diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto,2006:107). Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan anggota populasi.

Berkenaan dalam penelitian ini maka yang akan dijadikan populasi penelitian, yaitu seluruh guru pada sekolah/madrasah Aliyah Asy-Syafiiyah Margasari Kabupaten Tegal yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda-beda dalam hal, usia, jenis kelamin, golongan kepangkatan, pendidikan, kompetensi, termasuk bentuk dan jenis kompetensi. Jumlah guru yang berstatus PNS pada sekolah tersebut berdasarkan data bulan November 2010 berjumlah 40 Orang. Jadi sampelnya adalah 40 orang yakni seluruh populasi maka teknik pengambilan sampel ini dinamakan *total sampling*.

3. Teknik dan Instrumen Penelitian

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu melalui angket (*questionnaire*), karena teknik angket lebih mudah dan menjangkau lebih banyak responden dalam waktu tidak terlalu lama serta responden dapat menjawab atau membuat pernyataan/pengakuannya lebih terbuka. Disamping angket tadi, digunakan pula surat dokumentasi, untuk memperkaya informasi dalam pembahasan hasil penelitian dan juga sebagai upaya dalam melihat tingkat keseriusan



dan kesungguhan responden dalam mengisi angket serta sebagai *cross check* terhadap kebenaran pengisian angket.

a. Angket

Angket (*quesioner*) merupakan suatu teknik pengumpulan data mengenai suatu masalah yang dilakukan dengan cara mengedarkan suatu daftar pertanyaan atau pernyataan yang diajukan secara teoritis kepada sejumlah subyek dan responden untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan secara tertulis pula berkaitan dengan berbagai pengalaman, persepsi, dan masalah yang dihadapainya berkenaan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi yang diberikan terhadap kinerja guru pada sekolah/madrasah Aliyah Asy-Syafiiyah Margasari Kabupaten Tegal. Pada akhir proses pekerjaan, bagi yang berhalangan hadir penulis menitipkan angket kepada guru lain.

Sebelum angket disebabkan kepada responden untuk menghimpun data, terlebih dahulu peneliti melakukan survey di Sekolah/Madrasah Aliyah Asy-Syafiiyah Margasari Kabupaten Kabupaten Tegal. Hal ini penulis melakukan dengan maksud untuk memperoleh data awal dari sekolah tersebut, sehingga hasil penelitiannya akan betul-betul valid dan reliabel.

b. Dokumentasi

Penulis lakukan studi dokumentasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja guru.



Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berbentuk angket berskala pengukuran ordinal dengan menggunakan Skala Likert dengan kisaran secara kontinu 1-5 dengan alternative jawaban sebagai berikut.

Tabel 3.2

Kriteria Bobot Nilai Alternatif

Jawaban	Pernyataan-Pernyataan Negatif skor	Pernyataan-Pernyataan Positif skor
Selalu (SL)	1	5
Sering (SR)	2	4
Kadang-Kadang (KK)	3	3
Hampir Tidak Pernah (HTP)	4	2
Tidak Pernah (TP)	5	1

Item pertanyaan pada angket tersebut meliputi gaya kepemimpinan, *reward* yang diterima guru serta kinerja guru.

4. Pengujian Instrumen Penelitian

a. Pengujian Validitas

Sugiyono (2007:267) mengemukakan bahwa validitas merupakan derajat ketetapan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian.



Perhitungan uji validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan rumus Product Moment dari Pearson dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{XY} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{(\sum X^2 - (\sum X)^2/n)(\sum Y^2 - (\sum Y)^2/n)}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Menunjukkan indeks korelasi antara dua variabel yang dikorelasikan
- r = Koefisien validitas item yang dicari, dua variabel yang dikorelasikan
- X = Skor yang diperoleh subjek dari seluruh item
- Y = Skor total yang diperoleh subjek dari seluruh item
 $\sum X$ = Jumlah skor dalam distribusi X
 $\sum Y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y
 $\sum X^2$ = Jumlah Kuadrat dalam skor distribusi X
 $\sum Y^2$ = Jumlah Kuadrat dalam skor distribusi Y
 n = Banyaknya responden

Menurut Saifudin Azwar (2007:7) “Menggunakan alat ukur kadang kala tidak memberikan hasil ukur yang cermat dan teliti sehingga akan menimbulkan kesalahan (*varians error*). Kesalahan tersebut dapat berupa hasil yang terlalu tinggi (*overestimate*) atau terlalu rendah (*underestimate*). Alat ukur yang valid adalah yang memiliki varians error yang kecil”

Dalam kaitannya dengan koefisien korelasi antara item dengan skor total tes, sedikitnya jumlah item yang ada dalam tes akan mengakibatkan terjadinya overestimasi terhadap korelasi yang sebenarnya. Oleh karena itu, agar memperoleh informasi yang lebih akurat mengenai



korelasi antara item dengan tes, maka nilai korelasi yang diperoleh dikoreksi kembali dengan rumus berikut:

$$R_{i(xi)} = \frac{r_{ix} (S_x) - S_i}{\sqrt{(S_x)^2 + (S_i)^2 - 2(r_{ix})(S_i)(S_x)}}$$

(Syarifudin Azwar, 2006 : 62)

Keterangan:

- $R_{i(xi)}$ = Koefisien korelasi item total setelah dikoreksi
 R_{ix} = Koefisien korelasi skor item total sebelum dikoreksi
 S_i = deviasi standar skor suatu item
 S_x = deviasi standar skor tes

Keputusan pengujian validitas responden menggunakan taraf signifikasi sebagai berikut:

- Keputusan pengujian validitas konsumen dengan menggunakan taraf signifikansi 5% adalah sebagai berikut: item pertanyaan-pertanyaan responden penelitian dikatakan valid jika r_{hitung} lebih besar atau sama dengan r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$).
- Item pertanyaan-pertanyaan responden penelitian dikatakan tidak valid jika r hitung lebih kecil dari r tabel ($r_{hitung} \leq r_{tabel}$).

b. Pengujian Reliabilitas

Instrumen penelitian disamping harus valid, juga harus dapat dipercaya (reliabel). Malhotra (2005:309) mengemukakan bahwa “Reliabilitas adalah sejauhmana skala mampu menciptakan hasil yang konsisten jika pengukuran berulang dilakukan terhadap karakteristik tertentu”. Oleh karena itu digunakan uji reliabilitas yang gunanya untuk mengetahui ketepatan nilai kuesioner, artinya instrumen penelitian bila



diujikan pada kelompok yang sama walaupun pada waktu yang berbeda hasilnya akan sama.

Koefisien Alpha Cronbach (Ca) merupakan statistik yang paling umum digunakan untuk menguji reliabilitas suatu instrumen penelitian karena instrumen skornya merupakan rentangan skala 1-7. Suatu instrumen penelitian diindikasikan memiliki tingkat reliabilitas memadai jika koefisien Alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70.

Rumus yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah:

$$\alpha = \frac{k}{n}$$

Sumber: Sugiyono (2006:282)

Keterangan:

K = jumlah item

S_i^2 = jumlah varians setiap item pertanyaan

S_i^2 = varians skor total

Rumus variansnya adalah:

$$S_i^2 = \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}$$

Sumber: Riduwan (2006:125)

Keterangan:

S_i = Varians skor tiap-tiap item

$\sum X_i^2$ = Jumlah item pertanyaan

$(\sum X)^2$ = Jumlah Varian total



Pengujian reliabilitas instrumen penelitian dilakukan pada setiap variabel, yakni gaya kepemimpinan (X1), kesejahteraan (X2) dan kinerja guru (Y).

E. Pengolahan dan Analisis Data

Di dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan melalui beberapa langkah sebagai berikut:

1. *Editing*, yaitu pemeriksaan angket yang terkumpul diisi oleh responden menyangkut kelengkapan pengisian angket yang dilakukan oleh responden dan pemeriksaan jumlah lembaran angket.
2. *Coding*, yaitu pembobotan dari setiap item instrumen berdasarkan pada pembobotan sebagai berikut: untuk jawaban positif ranking pertama dimulai dari skor yang terbesar sampai dengan yang terkecil dan untuk jawaban negatif ranking pertama dimulai dari skor terkecil sampai dengan yang terbesar. Nilai atau bobot untuk setiap jawaban positif diberi nilai 5-4-3-2-1, dan untuk jawaban negatif diberi skor 1-2-3-4-5.

Pengukuran dalam kuisioner yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert yaitu kuisioner yang disebarkan dan dibuat dengan sistem tertutup, artinya tanggapan untuk setiap pertanyaan telah disediakan dan responden hanya tinggal memberi silang (X) pada kolom tanggapan sesuai dengan pendapat responden masing-masing. Kolom tersebut diber bobot sebagai berikut:



Tabel 3.5
Interpretasi Alternatif Jawaban

Alternatif Jawaban	Bobot Pertanyaan Positif	Bobot Pertanyaan Negatif
Selalu (SL)	5	1
Sering (SR)	4	2
Kadang-Kadang (KK)	3	3
Hampir Tidak Pernah (HTP)	2	4
Tidak Pernah (TP)	1	5

Sumber : Sugiyono (2002 : 87)

3. *Tabulating*, yaitu tabulasi membuat hasil skoring, yang dituangkan ke dalam tabel rekapitulasi secara lengkap untuk seluruh item setiap variabel.
4. Mengingat skala pengukuran dalam menjaring data penelitian ini seluruhnya diukur dalam skala ordinal, yaitu skala yang berjenjang dimana sesuatu “lebih” atau “kurang” dari yang lain. Data yang diperoleh dari pengukuran skala ini disebut data ordinal yaitu data yg berjenjang yang jarak antara satu data dengan data yang lain tidak sama (Sugiyono, 2001 : 88). Tetapi di lain pihak, pengolahan data sekurang-kurangnya harus diukur dalam skala interval maka terlebih dahulu data skala ordinal tersebut ditransformasikan menjadi data interval dengan menggunakan Metode Succesive Interval melalui program Microsoft Excel pada komputer, adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:
 - a. Jalankan program succ MSI pada program Microsoft Excel.



- b. Masukkan data ordinal hasil pengkodean angket penelitian pada program succ 97 MSI
 - c. Lakukan pengolahan data dengan menjalankan program succ 97 MSI.
 - d. Bila program succ 97 MSI dijalankan dengan benar, maka akan didapatkan data interval yang merupakan hasil pengolahan data ordinal yang telah dimasukkan.
5. Melakukan analisis deskriptif, yaitu mengolah data dari angket dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:
- a. Menentukan jumlah skor kriteria (SK) dengan menggunakan rumus : $SK = ST \times JB \times JR$
 - b. Membandingkan jumlah skor hasil angket untuk variabel dengan jumlah skor kriteria variabel untuk mencari jumlah skor hasil angket dengan menggunakan rumus : $\sum x_i = x_1 + x_2 + x_3 \dots + x_n$
 - c. Menentukan daerah kategori kontinum

Untuk melihat bagaimana gambaran tentang variabel secara keseluruhan yang diharapkan responden, maka penulis menggunakan daerah kategori sebagai berikut:

Tinggi = $ST \times JB \times JR$

Sedang = $SD \times JB \times JR$

Rendah = $SR \times JB \times JR$
 - d. Menentukan daerah kontinum variabel



6. Analisis data, yaitu mendeskripsikan variabel X dan Y dengan analisis deskriptif untuk menjawab permasalahan tentang bagaimana gambaran kepuasan kerja guru dan kinerja guru pada kepala Sekolah / Madrasah Aliyah Asy-Syafiiyah Margasari Kabupaten Tegal.

F. Rancangan Analisis Data

1. Pengujian Asumsi

Menurut Wahid Sulaiman (2004:88), untuk memperoleh model regresi yang terbaik, dalam arti secara statistik adalah BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*), maka model regresi yang diajukan harus memenuhi persyaratan uji asumsi normalitas, uji asumsi heteroskeddasitas, uji asumsi linearitas, uji asumsi nonautokorelasi, dan uji asumsi multikolinearitas.

a. Uji Asumsi Normalitas

Syarat pertama untuk melakukan analisis regresi adalah normalitas, sebagaimana yang diungkapkan oleh Triton (2005 : 76) bahwa “ data sampel hendaknya memenuhi prasyarat distribusi normal. “Data yang mengandung data ekstrim biasanya tidak memenuhi asumsi normalitas. Jika sebaran data mengikuti sebaran normal, maka populasi darimana data diambil berdistribusi normal dan akan dianalisis menggunakan analisis parametrik.

Menurut Wahid Sulaiman (2004:88) untuk mendeteksi normalitas, digunakan Normal Probability Plot. Melalui plot ini, masing-masing nilai pengamatan dipasangkan dengan nilai harapan



dari distribusi normal. Suatu model regresi memiliki data berdistribusi normal apabila sebaran datanya terletak disekitar garis lurus yang melalui nol dan tidak mempunyai pola.

b. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak konstan pada regresi sehingga aktuasi hasil prediksi menjadi meragukan. Residu pada Heteroskedastisitas semakin besar apabila pengamatan semakin besar. Menurut Wahid Sulaiman (2004 : 106), suatu regresi dikatakan tidak terdeteksi Heteroskedastisitas apabila penyebaran nilai-nilai residual terhadap harga-harga prediksi tidak membentuk suatu pola tertentu (meningkat atau menurun)

c. Uji Asumsi Linearitas

Linearitas hubungan antar variabel dapat dilihat melalui diagram pencarian (*scatterplot*) antara variabel-variabel tersebut. Kelinearan model yang terbentuk diuji melalui plot residual tidak membentuk suatu pola tertentu (parabola, kubik dan sebagainya), maka asumsi linearitas terpenuhi. Jika asumsi linier terpenuhi, maka residual-residual akan didistribusikan secara random dan terkumpul di sekitar garis lurus yang melalui titik nol (Wahid Sulaiman (2004 : 118).

d. Uji Asumsi Nonautokorelasi

Nonautokorelasi terjadi ketika nilai residual ($y_t - \hat{y}_t$) pada waktu ke-t ada kaitanya dengan nilai residual sebelumnya, jika berkaitan, nilai residual yang positif akan cenderung diikuti oleh



residual positif berikutnya, dan sebaliknya, hasil residual yang negatif. Dengan kata lain, apabila data diurutkan berdasarkan urutan waktu (*time series*), maka data pengamatan akan dipengaruhi oleh data pengamatan sebelumnya. Regresi terdeteksi autokorelasi dapat berakibat pada biasanya interval kepercayaan dan ketidaktepatan peenerapan uji F dan uji t.

Menurut Makridakis (Wahid Sulaiman, 2004:89), untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dilakukan pengujian Durbin-Watson (DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

- $1,65 < DW < 2,35$, artinya terjadi autokorelasi (asumsi nonautokorelasi terpenuhi)
- $1,2 < DW < 1,65$ atau $2,35 < DW < 2,79$ artinya tidak dapat disimpulkan ada tidaknya autokorelasi.
- $DW < 1,21$ atau $DW > 2,79$ artinya terjadi autokorelasi (asumsi autokorelasi tidak terpenuhi).

e. Uji Asumsi Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah situasi adanya korelasi yang kuat antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas yang lainnya dalam analisis regresi. Apabila dalam analisis terdeteksi Multikolinearitas maka angka estimasi koefisien regresi yang didapat akan mempunyai nilai yang tidak sesuai dengan substansi, sehingga dapat menyesatkan interpretasi. Selain itu juga nilai standar error setiap koefisien regresi dapat menjadi tak terhingga. Dua parameter yang paling umum digunakan untuk mendeteksi *Multikolinearitas* adalah nilai Tolerance dan Nilai VIF (*Variance*



Inflation Factor). Suatu regresi dikatakan terdeteksi Multikolinearitas apabila nilai VIF menjauhi 1 atau nilai Tolerance menjauhi 1. Menurut Nachrowi dan Usman (2006:102), “*Multikolinearitas* dianggap ada jika nilai VIF lebih dari 5”.

2. Analisis Korelasi

Uji korelasi atau analisis korelasi yaitu teknik untuk menentukan sampai sejauhmana hubungan antara dua variabel. Untuk mengetahui korelasinya menggunakan rumus koefisien korelasi Product moment.

Koefisien korelasi (r) menunjukkan derajat korelasi antara X dan Y.

Nilai koefisien korelasi harus terdapat dalam batas-batas : $-1 < r < +1$.

Tanda positif menunjukkan adanya korelasi positif korelasi antara kedua variabel yang berarti. Setiap kenaikan nilai-nilai X akan diikuti dengan penurunan nilai-nilai Y, dan begitu pula sebaliknya.

- Jika nilai $r = +1$ atau mendekati $+1$, maka korelasi antara kedua variabel sangat kuat dan positif.
- Jika nilai $r = -$ (atau mendekati $-$), maka korelasi antara kedua variabel sangat kuat dan negatif.
- Jika nilai $r = 0$ atau mendekati 0 , maka korelasi variabel yang diteliti tidak ada sama sekali atau sangat lemah.



Tabel 13.7
Derajat Hubungan Antar Varibael

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.80-1.000	Sangat kuat
0.60-0.799	Kuat
0.40-0.599	Cukup kuat
0.20-0.399	Rendah
0.00-0.199	Sangat Rendah

(sumber : Ridwan (2007 : 136))

3. Koefisien Determinasi

Untuk menguji seberapa besar pengaruh dari variabel X terhadap variabel Y, maka digunakan koefisien determinasi sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Sebelum nilai digunakan untuk membuat kesimpulan terlebih dahulu harus diuji apakah nilai-nilai r^2 ini terletak dalam penerimaan atau penolakan H_0 .

4. Analisis Regresi Ganda

Analisis regresi digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel *dependen* bila nilai variabel *independen* dinaikan atau diturunkan nilainya (dimanipulasi). Penelitian ini menggunakan regresi ganda.

Analisis regresi ganda menurut Sugiyono (2004 : 250) digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (*kriterium*), bila dua atau lebih variabel independent sebagai faktor prediktor dimanipulasi.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Dalam analisis regresi ganda ini variabel yang diramalkan (*dependent variable*) yaitu (Y) produktivitas kerja dan variable yang mempengaruhinya (*independent variable*) yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X~). Persamaan regresi untuk dua prediktor adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 \quad (\text{Sugiyono, 2004 : 250})$$

Dimana:

Y	= Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan
a	= Harga Y bila X = 0 (harga konstan)
b ₁ , b ₂	= Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independent. Bila b (+) maka naik, dan (-) maka terjadi penurunan
X ₁ , X ₂	= Subjek pada variabel independent yang mempunyai nilai tertentu.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis regresi ganda adalah:

Data mentah (sumber data penelitian yang berisikan nilai X₁X₂ dan Y dari sejumlah responden) dari hasil penelitian disusun terlebih dahulu kedalam penolong (Tabel yang berisikan, $\sum Y$, $\sum X_1$, $\sum X_2$, $\sum X_1 Y$, $\sum X_2 Y$, $\sum Y_1 X_2$, $\sum X_1 X_2$, $\sum X_1^2$, $\sum X_2^2$).

Mencari harga-harga yang akan digunakan dalam menghitung koefisien a, b₁, b₂.

Setelah nilai-nilai pada tabel penolong diketahui, masukan nilai-nilai tersebut kedalam persamaan diatas untuk mendapatkan koefisien a, b₁ dan b₂.



5. Uji Hipotesis

Langkah terakhir dari analisis data yaitu menguji hipotesis dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang cukup jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen dengan variabel dependent, yang pada akhirnya akan diambil suatu kesimpulan penerimaan atau penolakan dari pada hipotesis yang telah dirumuskan. Rumus yang digunakan penulis untuk menguji hipotesis yaitu uji signifikansi koefisien korelasi (uji t-shident) untuk menguji hipotesis parsial yang tersirat dari hipotesis tindakan penelitian, seperti dikemukakan oleh Sugiyono (2004 : 215).

Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$T = \frac{r_s \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Keterangan :

t = Distribusi dengan derajat kebebasan (dk) = n-2

r_s = Koefisien korelasi

n = banyaknya sampel

Ketentuan daripada uji t-student ini adalah

Ho : p = 0 : Korelasi tidak berarti, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

H1 : p≠0 Korelasi berarti, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel X dan Variabel Y.

Kriteria penolakan hipotesisnya adalah:

Jika t_{hitung} > t_{tabel} Maka Ho ditolak dan H₁ diterima

Jika t_{hitung} < t_{tabel} Maka Ho ditolak dan H₁ ditolak



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan (dk) = N-2 sedangkan pengujian signifikansi terhadap koefisien kolerasi ganda, yang dimaksudkan untuk menguji hipotesis penelitian utama dapat menggunakan rumus berikut, yaitu dengan uji F.

$$F_h = \frac{R_2 / k}{(1 - R_2) / (n - K - 1)} \quad (\text{Sugiyono, 2004 : 219})$$

Dimana :

- R = Koefisien korelasi ganda
k = Jumlah variabel independent
n = Jumlah anggota sampel

Bila F_h lebih besar dan F_{tabel} , maka koefisien kolerasi ganda yang diuji adalah signifikan, yaitu dapat diberlakukan untuk seluruh populasi, kriteria penolakan hipotesisnya adalah :

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ Maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan (dk) = (n – k – 1).

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana :

- R = Koefisien korelasi ganda
k = jumlah variabel independent
n = Jumlah anggota sampel

Bila F_h lebih besar dari F_{tabel} maka koefisien kolerasi ganda yang diuji adalah signifikan, yaitu dapat diberlakukan untuk seluruh populasi, kriteria penolakan hipotesisnya adalah:

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ Maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan (dk) =
(n - k - 1).



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Persiapan Analisis

Tahap persiapan yang penulis laksanakan kaitannya dengan kegiatan penelitian ini dimulai dari awal pengajuan judul sampai penulisan tesis ini secara garis besar dapat dipaparkan sebagai berikut.

1. Menyusun proposal penelitian sebagai bahan panduan dalam kegiatan penelitian ini. Setelah mendapatkan persetujuan dari pihak fakultas dengan dikeluarkannya surat ijin mengadakan penelitian maka penulis melakukan penelitian di MA Asy-Syafiiyah Karangasem Margasari Kabupaten Tegal.
2. Menyusun instrumen dan mengadakan penelitian yang dilakukan kepada guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem Margasari Kabupaten Tegal dengan menyebarkan angket untuk mengukur tingkat kepemimpinan kepala madrasah, *reward* yang diterima guru, dan kinerja guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem Margasari Kabupaten Tegal.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas Angket

Sebelum penulis menyajikan hasil penelitian maka di bawah ini dilaporkan hasil uji validitas dan reliabilitas angket yang digunakan.

1. Hasil Uji Validitas Angket

Sebelum angket digunakan sebagai alat pengumpul data dalam kegiatan penelitian ini, maka terlebih dahulu dilakukn uji coba atau *try out*.



Uji coba angket ini dilakukan pada 15 guru yang cenderung memiliki karakteristik sama dengan subyek yang diteliti. Uji coba angket dilakukan pada guru di MA Asy-Syafiiyah Karangasem Margasari Kabupaten Tegal. Setelah diperoleh skoring, selanjutnya dilakukan uji validitas internal dan analisis butir yang dipengaruhi dengan skor total dengan menggunakan rumus *product moment* angka kasar yang dikemukakan oleh Pearson (Arikunto. 2006 : 161).

Dalam uji coba validitas belum tentu diperoleh hasil data yang menunjukkan validitas pada setiap item, karena perlu dilakukan secara berulang kali. Uji coba instrumen harus dilakukan secara teliti. Berdasarkan hasil analisis uji coba angket sebanyak 15 item mengukur tentang kepemimpinan Kepala Madrasah, 15 item angket mengukur tentang *reward* yang diterima guru, dan 15 item angket untuk mengukur kinerja guru.

Tabel 4.1
Tabel Hasil uji Validitas Instrumen Penelitian

No Urut	Nomor Item	r_{xy}	Keterangan
1	1	0,7993	Valid
2	2	0,8877	Valid
3	3	0,9205	Valid
4	4	0,7858	Valid
5	5	0,8311	Valid
6	6	0,6708	Valid
7	7	0,6773	Valid
8	8	0,6681	Valid
9	9	0,8055	Valid
10	10	0,7199	Valid



11	11	0,7015	Valid
12	12	0,8310	Valid
13	13	0,5873	Valid
14	14	0,5775	Valid
15	15	0,6733	Valid
VARIABEL REWARD YANG DITERIMA GURU (X2)			
16	1	0,9430	Valid
17	2	0,5629	Valid
18	3	0,6633	Valid
19	4	0,6780	Valid
20	5	0,4569	Valid
21	6	0,9430	Valid
22	7	0,5629	Valid
23	8	0,6633	Valid
24	9	0,6780	Valid
25	10	0,4569	Valid
27	11	0,6773	Valid
28	12	0,6681	Valid
29	13	0,8055	Valid
30	14	0,7199	Valid
VARIABEL KINERJA GURU (Y)			
31	1	0,9430	Valid
32	2	0,5629	Valid
33	3	0,6633	Valid
34	4	0,6780	Valid
35	5	0,4569	Valid
36	6	0,9430	Valid
37	7	0,5629	Valid
38	8	0,6633	Valid
39	9	0,6780	Valid



40	10	0,4569	Valid
41	11	0,6773	Valid
42	12	0,6681	Valid
43	13	0,8055	Valid
44	14	0,7199	Valid
45	15	0,7015	Valid

Sedangkan item yang valid dengan indeks pengaruh di atas $r_{xy} = 0,294$ sebanyak 15 item mengukur variabel X1, 15 item mengukur variabel X2 dan 15 item mengukur variabel Y dengan masing-masing indikator obyek penelitian bisa terukur. Berdasarkan hal tersebut maka ketujuh item yang tidak valid diubah redaksinya dan digunakan sebagai pengumpul data, sehingga jumlah item dalam angket yang digunakan sebagai pengumpul data dalam penelitian masing-masing variabel sebanyak 15 item.

2. Hasil Uji Reliabilitas Angket

Angket yang digunakan sebagai pengumpul data disamping diuji validitas juga harus diuji reliabilitasnya. Reliabilitas adalah merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Menurut Azwar. S (1999:83) Reliabilitas sebenarnya mengacu pada konsistensi atau keterpercayaan hasil ukur, yang mengandung makna kecermatan pengukuran. Reliabilitas dinyatakan koefisien reliabilitas (r_{xx}^1) yang angkanya berada dalam rentang dari 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitas dan sebaliknya koefisien yang semakin rendah mendekati angka 0 berarti



semakin rendah reliabilitasnya. Dalam Azwar S. (1997:117) dikemukakan bahwa “Suatu instrumen dikatakan memiliki reliabilitas tinggi apabila memiliki koefisien reliabilitas setinggi atau di atas $r_{xx}^1 = 0,900$ ”. Namun demikian perlu menjadi perhatian bahwa dalam pengukuran psikologi, koefisien reliabilitas yang mencapai angka $r_{xx} = 1,00$ tidak pernah dijumpai karena tentang angka reliabilitas antara 0 sampai dengan 1,00.

Dalam penelitian ini untuk mencari koefisien reliabilitas instrumen digunakan rumus alpha. Untuk menguji reliabilitas menggunakan rumus belah dua menurut Sperman Brown yaitu :

$$r_{11} = \frac{2 \times r^{1/2} \cdot 1/2}{(1 + r^{1/2} \cdot 1/2)}$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

$r^{1/2} \cdot 1/2$ = r_{xy} yang disebutkan dalam indeks pengaruh antara dua belahan awal-akhir (Arikunto, 2006:173).

Keputusan uji Reliabilitas ditentukan dengan menggunakan ketentuan :

1. Jika Koefisien Reliabilitas Instrumen (r_{11}) > r – tabel.
2. Jika Koefisien Reliabilitas Instrumen (r_{11}) < r – tabel, maka item instrumen dinyatakan tidak reliabel.

Diketahui bahwa:

$$r_{11} = \frac{2 \times r^{1/2} \cdot 1/2}{(1 + r^{1/2} \cdot 1/2)} \quad \text{maka:}$$

$$\sum x^2 = 36,7$$

$$\sum y^2 = 30,7$$

$$\sum xy = 22,44$$

$$r_{11} = 0,950$$



Pada penelitian ini diperoleh hasil reliabilitas dengan koefisien mencapai $r_{11} = 0,950$. Sesuai dengan penjelasan ketentuan di atas hasil uji reliabilitas dengan koefisien mencapai $r_{11} = 0,950 > r_{11} = 0,900$ ini berarti menunjukkan bahwa hasil uji instrumen dengan hasil hitung $r_{11} = 0,950$, maka instrumen tersebut tergolong atau memiliki reliabilitas yang tinggi.

C. Hasil Penelitian

1. Data Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Upaya peneliti untuk mengetahui hasil penelitian dan menjawab permasalahan yang diajukan dalam bab I Tesis ini, maka peneliti menyebarkan angket kepada guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini. Adapun hasil penelitian dengan angket dipaparkan sebagaimana tabel-tabel berikut ini.

Tabel 4.2
Kepala Madrasah Memberitahukan Hal-Hal Yang Berkaitan Dengan
Tugas-Tugas Guru

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
1.	Selalu	36	90%
	Sering	4	10%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%



Berdasarkan tabel 1 di atas, diketahui responden yang mengatakan bahwa Kepala Madrasah selalu (90%) memberitahukan hal-hal yang berkaitan dengan tugas guru dan sering (10%), kadang-kadang 0%, hampir tidak pernah 0% dan tidak pernah 0% memberitahukan hal-hal yang berkaitan dengan tugas guru. Kesimpulan jawabannya adalah selalu memberitahukan hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugas guru.

Tabel 4.3

Kepala Madrasah Membantu Masalah Guru Jika Mengalami Kesulitan Dalam Melaksanakan Tugas-Tugas Guru

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
2.	Selalu	34	85%
	Sering	4	10%
	Kadang-kadang	2	5%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, diketahui responden yang mengatakan bahwa Kepala Madrasah selalu (85%) membantu mengatasi masalah yang dihadapi guru dan sering (10%) membantu mengatasi masalah yang dihadapi guru dan kadang-kadang (5%) yang mengatakan Kepala Madrasah kadang-kadang ikut menangani masalah yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya, hampir tidak pernah dan tidak pernah masing-masing 0%. Jadi kesimpulan jawabannya adalah kepala Madrasah selalu membantu mengatasai masalah yang



dihadapi guru sebanyak 85%. Dan responden yang mengatakan sering hanya 10% hal ini sangat kurang berarti.

Tabel 4.4

Kepala Madrasah Menetapkan Hubungan Yang Jelas Tentang Garis Komando
Dalam Melaksanakan Tugas-Tugas Guru

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
3.	Selalu	34	85%
	Sering	4	10%
	Kadang-kadang	2	5%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel 2 di atas, diketahui responden yang mengatakan bahwa Kepala Madrasah selalu (85%), sering (10%), hampir tidak pernah dan tidak pernah masing-masing 0% kepala madrasah membantu menetapkan hubungan yang jelas kepada guru dan pegawainya yang mengatakan Kepala Madrasah kadang-kadang ikut menetapkan garis komando. Kesimpulan jawabannya adalah selalu.



Tabel 4.5

Kepala Madrasah Membuat Intruksi Jika Ada Tugas Baru Bagi Guru

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
4.	Selalu	34	85%
	Sering	4	10%
	Kadang-kadang	2	5%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100

Berdasarkan tabel 4.5 di atas diketahui bahwa kepala madrasah selalu memberikan intruksi kepada guru berkaitan dengan tugas-tugas pada awal tahun pelajaran, awal semester, dan tugas tugas lain sewaktu-waktu sebanyak 85%, kepala madrasah sering memberikan intruksi kepada guru berkaitan dengan tugas-tugas pada awal tahun pelajaran, awal semester, dan tugas tugas lain sewaktu-waktu sebanyak 10%, kepala madrasah kadang-kadang kepala madrasah memberikan intruksi kepada guru berkaitan dengan tugas-tugas pada awal tahun pelajaran, awal semester, dan tugas tugas lain sewaktu-waktu sebanyak 5%, hampir tidak pernah 0%, dan yang menjawab tidak pernah 0% menyatakan bahwa kepala madrasah memberikan intruksi kepada guru berkaitan dengan tugas-tugas pada awal tahun pelajaran, awal semester, dan tugas tugas lain sewaktu-waktu. Dengan demikian maka kepala madrasah dapat dikatakan bahwa



kepemimpinannya dapat dikatakan baik. Selanjutnya hasil angket pada item 5 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Kepala Madrasah Mengadakan Konsultasi Dan Koordinasi Terlebih Dahulu
Dengan Guru Yang Akan Diserahi Tugas

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
5.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel 4.6 di atas diketahui hasil responden menyatakan selalu 100%, sering 0%, kadang-kadang 0%, hampir tidak pernah 0% dan yang menyatakan tidak pernah 0% mengadakan konsultasi dan koordinasi terlebih dahulu dengan guru yang akan diserahi tugas. Jadi kesimpulannya mengatakan bahwa kepala madrasah selalu mengadakan konsultasi dengan guru terlebih dahulu sebelum memberikan tugas-tugasnya. Dengan demikian berarti kepala madrasah melakukan kepemimpinan yang baik berkaitan dengan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan dan kesiapan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.



Adapun angket nomor 4.7 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7

Kepala Madrasah Bersikap Bersahabat Dalam Menyelesaikan Tugas-Tugas Sekolah Kaitannya Dengan Tugas Yang Diberikan Kepada Guru

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
6.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel 4.7 di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa kepala madrasah selalu bersikap bersahabat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan kepada guru, sering sebanyak 0%, yang menjawab kadang-kadang 0%, yang menjawab hampir tidak pernah 0% dan yang menjawab tidak pernah 0%. Dengan demikian berarti kepala madrasah melakukan kepemimpinan yang baik berkaitan dengan memberikan tugas sesuai dengan penyelesaian tugas-tugas. Jika ada guru yang belum selesai dalam melakukan tugas yang diberikan kepala madrasah, maka dibimbing dan mencaikan solusi dalam penyelesaian tugas secara bersama-sama sehingga beban yang dipikul guru tidak begitu berat dirasakannya.



Angket nomor item 7 tentang pengawasan yang dilakukan kepala madrasah kepada guru seperti melakukan supervisi, evaluasi, dan penilaian kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8

Kepala Madrasah Melakukan Pengawasan dan Evaluasi Terhadap Tugas-Tugas Guru Secara Rutin

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
7.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel 4.8 di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa kepala madrasah melakukan tugasnya yakni selalu mengadakan pengawasan rutin dan penilaian kepada guru secara berkala, sering sebanyak 0%, yang menjawab kadang-kadang 0%, yang menjawab hampir tidak pernah 0% dn yang menjawab tidak pernah 0%. Dengan demikian berarti kepala madrasah melakukan kepemimpinan yang baik berkaitan dengan memberikan pengawasan dan evaluasi terhadap tugas-tugas pokok guru. Jika ada guru yang melanggar tata tertib sekolah dan kurang termotivasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya maka dilakukan dialog antara guru dan kepala sekolah secara empat



mata. Hal ini dilakukan kepala madrasah secara rutin dan berkala baik bersifat supervisi akademik, maupun supervisi klinis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru dengan baik.

Hasil angket nomor item 8 dapat dipaparkan sebagaimana tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9
Kepala Madrasah Memberikan Penghargaan Atau Reward Terhadap Prestasi Kerja dan Beban Kerja Guru

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
8.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa kepala madrasah selalu memberikan reward atau penghargaan kepada guru-guru sesuai dengan beban tugas, kinerja yang dicapai dan prestasi kerja yang ditunjukkan, yang menjawab sering sebanyak 0%, yang menjawab kadang-kadang 0%, yang menjawab hampir tidak pernah 0% dn yang menjawab tidak pernah 0%.jadi kesimpulannya 100% kepala madrasah selalu memberikan reward kepada guru sesuai dngan beban tugasnya.

Hasil angket item 9 dapat dipaparkan sbagai berikut:



Tabel 4.10

Kepala Madrasah Memperhatikan konflik yang dihadapi guru-guru

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
9.	Selalu	34	85%
	Sering	4	10%
	Kadang-kadang	2	5%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel 4.10 di atas maka dapat diketahui, hasil responden 85% mengatakan bahwa kepala madrasah memperhatikan konflik yang terjadi di kalangan guru dan ikut serta menyelesaikan masalah yang dihadapi guru, sehingga tidak mengganggu tugas-tugas pokok guru di sekolah, 10% mengatakan memperhatikan konflik yang terjadi di kalangan guru dan ikut serta menyelesaikan masalah yang dihadapi guru, sehingga tidak mengganggu tugas-tugas pokok guru di sekolah, 5% mengatakan kadang-kadang memperhatikan konflik yang terjadi di kalangan guru dan ikut serta menyelesaikan masalah yang dihadapi guru dan hampir tidak pernah dan tidak pernah sebanyak 0%. Kesimpulan dari tabel diatas adalah bahwa kepala madrasah selalu memperhatikan konflik yang terjadi di kalangan guru dan ikut serta menyelesaikan masalah yang dihadapi guru.



Hasil angket item 10 dapat dipaparkan sbagai berikut:

Tabel 4.11

Kepala Madrasah Menjalin Hubungan yang Harmonis dengan Guru
dan Karyawan Sekolah

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
10.	Selalu	39	87,5%
	Sering	1	2,5%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui, hasil responden 97,5% mengatakan bahwa kepala madrasah selalu menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama guru, karyawan dan pegawai/karyawan sekolah, ada 2,5% menjawab sering menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama guru, karyawan dan pegawai/karyawan sekolah, yang menjawab kadang-kadang menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama guru, karyawan dan pegawai/karyawan sekolah sebanyak 0%, hampir tidak pernah dan tidak pernah menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama guru, karyawan dan pegawai/karyawan sekolah masing-masing sebanyak 0%. Hubungan harmonis ditunjukkan guru dengan guru dan keryawan sekolah merupakan sesuatu yang ditenakan kepala sekolah agar iklim kerja selalu sejuk dan penuh kekeluargaan. Kesimpulan jawabannya adalah selalu menjalin hubungan yang harmonis.



Hasil angket nomor item 11 sebagaimana dipaparkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.12
Kepala Madrasah Memberikan Pendelegasian Wewenang Kepada
Guru Yang Ditunjuk

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
11.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa kepala madrasah selalu memberikan pendelegasian wewenang kepada guru yang ditunjuk dan ditetapkan sesuai dengan surat tugas yang diberikan kepala madrasah, yang menjawab sering memberikan pendelegasian wewenang kepada guru yang ditunjuk dan ditetapkan sesuai dengan surat tugas yang diberikan kepala madrasah sebanyak 0%, menjawab kadang-kadang selalu memberikan pendelegasian wewenang kepada guru yang ditunjuk dan ditetapkan sesuai dengan surat tugas yang diberikan kepala madrasah 0%, menjawab hampir tidak pernah selalu memberikan pendelegasian wewenang kepada guru yang ditunjuk dan ditetapkan sesuai dengan surat tugas yang diberikan kepala madrasah sebanyak 0%, menjawab tidak pernah selalu memberikan pendelegasian



wewenang kepada guru yang ditunjuk dan ditetapkan sesuai dengan surat tugas yang diberikan kepala madrasah sebanyak 0%. Kesimpulan jawabannya adalah selalu memberikan pendelegasian wewenang kepada guru dan cara bekerjanya secara team bukan perorangan atau individual.

Berikut adalah tabel hasil angket nomor item 12 yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 13

Kepala Madrasah Mendengarkan Pendapat Guru Berkaitan Dalam Menyusunan Program Sekolah

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
12.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa kepala madrasah selalu mendengarkan pendapat guru berkaitan dalam menyusun program sekolah, yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah, dan tidak pernah masing-masing sebanyak 0%. Jadi kesimpulan jawabannya adalah kepala madrasah selalu mendengarkan pendapat guru berkaitan dalam menyusun program sekolah sebanyak 100%.



Tabel 4.14

Kepala Madrasah Mengajak Guru-Guru Dalam Menyusunan Program Sekolah

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
13	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa kepala madrasah selalu mengajak guru dalam menyusun program sekolah dan tujuan pembelajaran guru. yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah, dan tidak pernah masing-masing sebanyak 0%. Jadi kesimpulannya adalah kepala madrasah selalu mengajak guru dalam menyusun program sekolah dan tujuan pembelajaran guru.

Tabel 4.15

Kepala Madrasah Memberikan Punishment (Sanksi) Kepada Guru Atas Kesalahan Yang Dilakukan

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
14	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%



Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa kepala madrasah selalu memberikan *punishment* kepada guru berkaitan dengan kesalahan yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugas pokok sebagai guru. Teguran lisan dan sanksi –sanksi kepada guru yang sengaja melalaikan tugas-tugas pokok sebagai guru. Responden yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah, dan tidak pernah masing-masing sebanyak 0%. Jadi kesimpulan jawabannya adalah kepala madrasah selalu memberikan *punishment* kepada guru berkaitan dengan kesalahan yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugas pokok sebagai guru.

Hasil angket nomor item 15 diksajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.16

Kepala Madrasah Memberikan Kesempatan Kepada Guru untuk Berpartisipasi dan Berkomunikasi dalam Menyelesaikan Tugas-Tugas Pokok Guru

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
15	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa kepala madrasah selalu memberikan menggunakan partisipasi



atif dengan guru-guru. Partisipasi guru dalam memajukan sekolah dilakukan dengan melakukan peningkatan kerjasama yang baik. Pada tabel 4.16 diatas dapat diketahui kepala sekolah melakukan kepemimpinan yang baik dengan memberikan kesempatan partisipasi aktif seluruh dewan guru dan karyawan madrasah. Yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah, dan tidak pernah masing-masing sebanyak 0%. Jadi kesimpulannya adalah guru dalam memajukan sekolah dilakukan dengan melakukan peningkatan kerjasama yang baik.

Skor tiap-tiap item dapat dipaparkan dalam tabel rekapitulasi skor sebagai berikut.

Tabel 4.17

Skor Kepemimpinan Kepala Madrasah

No. Res	JAWABAN					SKOR					JUMLAH SKOR
	SL	SR	KK	HTP	TP	5	4	3	2	1	
1	12	2	1	-	-	60	4	3	-	-	67
2	12	2	1	-	-	60	4	3	-	-	67
3	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
4	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
5	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
6	12	2	1	-	-	60	4	3	-	-	67
7	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
8	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
9	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
10	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
11	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
12	12		3	-	-	60		9	-	-	69
13	13	2	-	-	-	65	8	-	-	-	73
14	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
15	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
16	13	1	-	1	-	65	4	-	2	-	71
17	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
18	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tuils ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

No. Res	JAWABAN					SKOR					JUMLAH SKOR
	SL	SR	KK	HTP	TP	5	4	3	2	1	
19	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
20	12	2	1	-	-	60	4	3	-	-	67
21	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
22	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
23	13	2	-	-	-	65	8	-	-	-	73
24	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
25	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
26	13	2	-	-	-	65	8	-	-	-	73
27	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
28	13	2	-	-	-	65	8	-	-	-	73
29	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
30	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
31	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
32	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
33	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
34	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
35	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
36	13	1	1	-	-	65	4	3	-	-	72
37	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
38	13	2	-	-	-	65	8	-	-	-	73
39	12	3	-	-	-	60	12	-	-	-	72
40	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75

Sumber : Data Hasil Penelitian (angket Kepemimpinan KS) yang telah diolah, 2011



2. Data Reward yang Diterima Guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem

Berdasarkan hasil angket tentang *reward* yang diterima guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem Margasari Tegal diperoleh jawaban guru sebagai berikut:

Tabel 4.18
Guru Menerima Gaji Sesuai Dengan Nilai Nominal Dalam Daftar Gaji Dan Tidak Ada Potongan Sedikitpun

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
1.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel 4.18 di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa gaji yang diterimanya selalu sesuai dengan daftar gaji. Yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah masing-masing 0%. Jadi kesimpulan jawaban tabel diatas adalah guru selalu menerima gaji sesuai dngan nilai nominal dalam daftar gaji dan tidak ada potongan sedikitpun.

Adapun hasil jawaban angket item nomor 2 sebagaimana dipaparkan berikut ini.



Tabel 4.19

Guru Memperoleh Uang Saku yang cukup Untuk Mengikuti Penataran Atau Pelatihan Yang diadakan Kementerian Agama

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
2.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa selalu menerima uang saku untuk mengikuti penataran, pelatihan dan PKG yang diselenggarakan Kementerian Agama atau Dinas Pendidikan. Besar kecilnya uang saku diterima guru sesuai dengan surat tugas yang diberikan kepala sekolah. Yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah masing-masing 0%. Kesimpulan jawabannya adalah selalu menerima biaya atau uang saku untuk kegiatan penataran, pelatihan dan Kegiatan Musyawarah Guru Mata pelajaran yang diselenggarakan KKM Madrasah Aliyah Kabupaten Tegal.

Hasil angket item 3 tentang Reward disajikan dalam tabel berikut.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Tabel 4.20
Guru Menerima Honor Diluar Gaji Untuk Melaksanakan Tugas Tertentu Yang Diberikan Sekolah Seperti Kepanitiaan Kegiatan Sekolah, Pembinaan Siswa, Dan kegiatan Ujian sekolah

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
3.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa guru selalu memperoleh Honor untuk melaksanakan kegiatan tertentu yang ditugaskan oleh sekolah. Yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah masing-masing 0%. Jadi kesimpulan jawabannya adalah guru selalu memperoleh honor untuk melaksanakan kegiatan tertentu yang ditugaskan oleh sekolah.

Hasil jawaban angket item nomor 4 sebagaimana dipaparkan berikut ini.

Tabel 4.21
Guru Mendapat Santunan Dari Sekolah Bila Mendapat Masalah Atau Kesulitan Seperti Sakit, Melahirkan, Dan Sebagainya

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
4.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%



Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa guru selalu mendapat santunan berkaitan dengan musibah, atau masalah yang dialami guru. Yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah masing-masing 0%. Jadi kesimpulan jawaban tabel diatas adalah guru selalu mendapat santunan berkaitan dengan musibah, atau masalah yang dialami guru.

Tabel 4.22

Guru Mendapat Uang Kesra Dari Hasil Keuntungan Kegiatan Sekolah Dan Tunjangan Hari Raya (THR)

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
5.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa guru selalu mendapat uang kesra yaitu hasil keuntungan sekolah, anggota koperasi sekolah, dan uang tunjangan hari Raya. Yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah masing-masing 0%. Jadi kesimpulan jawabannya adalah guru selalu mendapat uang kesra yaitu hasil keuntungan sekolah, anggota koperasi sekolah, dan uang tunjangan hari Raya



Tabel 4.23

Guru Memperoleh Fasilitas Pinjaman Lunak dari Yayasan

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
6.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa guru selalu mendapatkan Fasilitas Pinjaman Lunak dari Yayasan. Besar kecilnya pinjaman diatur oleh Koperasi sekolah yang dikelola Yayasan. Responden yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah masing-masing 0%. Jadi kesimpulannya adalah guru selalu mendapatkan Fasilitas Pinjaman Lunak dari Yayasan. Besar kecilnya pinjaman diatur oleh Koperasi sekolah yang dikelola Yayasan.

Tabel 4.24

Guru Memperoleh Fasilitas Gratis dan Wisata dengan Gratis

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
7.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100



Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa guru selalu mendapatkan Fasilitas wisata dan liburan dengan gratis dan subsidi dari sekolah untuk kegiatan tersebut. Wisata sekolah dengan keluarga dilakukan setiap akhir tahun sehingga guru dan keluarganya dapat menikmati liburan yang menyenangkan bersana seluruh keluarga besar MA Asy-Syafiiyah Karangasem. Responden yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah masing-masing 0%. Jadi kesimpulannya adalah guru selalu (100%) mendapatkan Fasilitas wisata dan liburan dengan gratis dan subsidi dari sekolah.

Hasil jawaban angket item 8 tentang *reward* diperoleh hasil jawaban sebagai berikut.

Tabel 4.25

Guru Memperoleh Fasilitas Seragam Dinas dari sekolah

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
8.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan jawaban angket pada tabel di atas diketahui bahwa ada 100% guru menjawab selalu memperoleh pakaian seragam dinas dari sekolah setiap awal tahun pelajaran. Responden yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir



tidak pernah dan tidak pernah masing-masing 0%. Jadi kesimpulan jawaban pada tabel tersebut di atas adalah guru selalu memperoleh pakaian seragam dinas dari sekolah setiap awal tahun pelajaran.

Tabel 4.26

Guru Berkesempatan Naik Pangkat sesuai Waktu dan Prestasi Kerja

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
9.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100

Berdasarkan jawaban angket 4.26 diketahui bahwa ada 100% guru menjawab selalu memperoleh kesempatan naik pangkat sesuai dengan aturan yang ditetapkan pemerintah bagi yang PNS dan aturan yang ditetapkan Yayasan bagi yang non PNS, ada sebanyak 0% guru menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah, dan tidak pernah memperoleh kesempatan naik pangkat sesuai dengan aturan yang ditetapkan pemerintah bagi yang PNS dan aturan yang ditetapkan Yayasan bagi yang non PNS. Jadi kesimpulannya adalah selalu memperoleh kesempatan naik pangkat sesuai dengan aturan yang ditetapkan pemerintah bagi yang PNS dan aturan yang ditetapkan Yayasan bagi yang non PNS.



Tabel 4.27

Guru Memperoleh Kesempatan untuk mengajukan Cuti atau Merasakan libur
Sesuai dengan Aturan Sekolah

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
10.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100

Berdasarkan jawaban angket pada item 10, diketahui bahwa ada 100% guru menjawab selalu memperoleh kesempatan untuk menikmati liburan dan memperoleh hak cuti bagi guru yang mengajukan karena alasan tertentu sesuai dengan peraturan sekolah. Ada 0% sering memperoleh kesempatan untuk mengajukan cuti atau merasakan libur, dan yang menjawab kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah memperoleh kesempatan untuk mengajukan cuti atau merasakan libur. Kesimpulannya adalah guru selalu (100%) memperoleh kesempatan untuk mengajukan cuti atau merasakan libur sesuai dengan Aturan Sekolah

Adapun hasil angket butir item 11 tentang reward dapat dilihat dalam pemaparan pada tabel berikut ini.



Tabel 4.28

Kepala Sekolah Menyapa Dengan Sapaan Yang Hangat dan Akrab

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
11.	Selalu	30	75%
	Sering	10	25%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan jawaban angket 4.28 pada item 11, diketahui bahwa ada 75% guru menjawab selalu memperoleh sapaan yang hangat dan akrab dari kepala sekolah, dan ada 25% guru menyatakan bahwa kepala sekolah sering menyapa guru dengan sapaan yang hangat dan akrab, sedangkan yang menjawab kadang-kadang memperoleh sapaan yang hangat dan akrab dari kepala sekolah sebanyak 0%, hampir tidak pernah memperoleh sapaan yang hangat dan akrab dari kepala sekolah ada 0% dan tidak pernah memperoleh sapaan yang hangat dan akrab dari kepala sekolah sebanyak 0%. Jadi kesimpulannya adalah guru selalu (75%) memperoleh sapaan yang hangat dan akrab dari kepala sekolah.

Adapun hasil angket butir item 12 tentang reward tentang memperoleh jatah makan siang dari sekolah dapat dilihat dalam pemaparan pada tabel berikut ini



Tabel 4.29

Guru Memperoleh Konsumsi Makan Siang Setiap Hari dari Sekolah

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
12.	Selalu	0	0%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	40	100%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel 4.29, diketahui bahwa ada 0% guru menjawab selalu memperoleh jatah makan siang dari sekolah, sering memperoleh jatah makan siang dari sekolah sebanyak 0%, sebanyak 100% guru menjawab kadang-kadang memperoleh jatah makan siang dari sekolah, sebanyak 0% yang menjawab hampir tidak pernah memperoleh jatah makan siang dari sekolah, dan tidak pernah memperoleh jatah makan siang dari sekolah dijawab 0%. Dengan demikian kesimpulan jawaban item 12 pada tabel 4.29 adalah guru kadang kadang memperoleh jatah makan siang dari sekolah.

Hasil angket item 13 dapat dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 4.30

Guru Memperoleh Kepercayaan Dari Kepala Sekolah untuk Melaksanakan Tugas Tugas Tertentu Selain Mengajar



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
13.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan jawaban angket nomor 4.30 pada item 13, diketahui bahwa ada 100% guru menjawab selalu memperoleh kepercayaan dari kepala sekolah untuk melaksanakan tugas tugas tertentu selain mengajar. Yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah masing-masing 0%. Jadi kesimpulannya adalah guru selalu memperoleh kepercayaan dari kepala sekolah untuk melaksanakan tugas tugas tertentu selain mengajar.

Tabel 4.31

Guru Memperoleh Hak untuk Memakai Fasilitas Sekolah
untuk kepentingan Peningkatan Kerja Guru

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
14.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%



Berdasarkan jawaban angket pada item 14, diketahui bahwa ada 100% menjawab selalu diijinkan menggunakan fasilitas sekolah untuk kepentingan guru dalam rangka meningkatkan kinerja. Kepala sekolah Mengijinkan guru untuk menggunakan kompoter, laptop, internet untuk kepentingan guru dalam meningkatkan kinerja dan tugas-tugas guru. Yang menjawab sering diijinkan menggunakan fasilitas sekolah untuk kepentingan guru dalam rangka meningkatkan kinerja sebanyak 0%, yang menjawab kadang-kadang diijinkan menggunakan fasilitas sekolah untuk kepentingan guru dalam rangka meningkatkan kinerja, menjawab hampir tidak pernah dan tidak pernah diijinkan menggunakan fasilitas sekolah untuk kepentingan guru dalam rangka meningkatkan kinerja masing-masing 0%. Kesimpulannya guru selalu diijinkan menggunakan fasilitas sekolah untuk kepentingan guru dalam rangka meningkatkan kinerja

Tabel 4.32

Peningkatan Kerja Guru Diimbangi dengan Peningkatan
Kesejahteraan Guru

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
15.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100



Berdasarkan jawaban angket pada item 15, diketahui bahwa ada 100% menjawab selalu mendapatkan tambahan uang insentif sebagai penghargaan atas prestasi kerja guru. Jawaban sering mendapatkan tambahan uang insentif sebagai penghargaan atas prestasi kerja guru sebanyak 0%, kadang-kadang mendapatkan tambahan uang insentif sebagai penghargaan atas prestasi kerja guru 0%, hampir tidak pernah 0% dan tidak pernah 0%.

Jadi kesimpulan jawaban tabel diatas dalah guru selalu mendapatkan tambahan uang insentif sebagai penghargaan atas prestasi kerja guru.

Tabel 4.33
Skor Reward Yang Diterima Guru (X2)

No. Res	JAWABAN					SKOR					JUMLAH SKOR
	SL	SR	KK	HTP	TP	5	4	3	2	1	
1	14	-	1	-	-	70	-	3	-	-	73
2	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
3	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
4	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
5	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
6	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
7	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
8	13	1	1	-	-	65	4	3	-	-	72
9	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
10	12	3	-	-	-	70	4	-	-	-	74
11	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
12	12	1	2	-	-	60	4	6	-	-	70
13	13	3	-	-	-	65	12	-	-	-	77
14	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
15	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
16	13	1	1	-	-	75	-	-	-	-	7
17	15	-	-	-	-	65	4	3	-	-	72
18	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
19	13	2	-	-	-	65	8	-	-	-	72
20	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
21	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
22	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

23	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
24	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
25	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
26	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
27	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
28	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
29	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
30	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
31	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
32	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
33	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
34	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
35	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
36	13	1	1	-	-	65	4	3	-	-	72
37	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
38	13	2	-	-	-	65	8	-	-	-	73
39	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
40	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75

Sumber : Data Hasil Penelitian (angket Reward) diolah tahun Juli 2011

3. Data Kinerja Guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem

Berdasarkan hasil angket tentang kinerja guru MA Asy-Syafiiyah

Karangasem Margasari Tegal diperoleh jawaban guru sebagai berikut:

Tabel 4.34
Guru Menguasai dan Mengkaji Kurikulum Mata Pelajaran
Yang menjadi tanggung jawabnya

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
1.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%



Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa guru mengkaji materi dan menguasai kurikulum. Adapun responden yang menjawab sering sebanyak 0%, kadang-kadang sebanyak 0%, hampir tidak pernah sebanyak 0%, dan tidak pernah mengkaji materi dan menguasai kurikulum sebanyak 0%. Jadi kesimpulan jawabannya adalah semua guru selalu (100%) berusaha untuk bahwa guru mengkaji materi dan menguasai kurikulum.

Tabel berikut adalah hasil jawaban angket item nomor 2 dipaparkan sebagai berikut.

Tabel 4.35
Guru Menyusun Seluruh Perencanaan Pembelajaran

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
2.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa selalu menyusun perencanaan pembelajaran meliputi program tahunan, program semester, RPP dan program evaluasi belajar mengajar. Adapun responden yang menjawab sering sebanyak 0%, kadang-kadang sebanyak 0%, hampir tidak pernah sebanyak 0%, dan tidak pernah menyusun perencanaan



pembelajaran meliputi program tahunan, program semester, RPP dan program evaluasi belajar mengajar sebanyak 0%.

Hasil angket item 3 tentang kinerja guru disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.36

Melaksanakan Program Pengajaran Remedial dan Pengayaan

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
3.	Selalu	30	75%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	10	25%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 75% mengatakan bahwa guru selalu melaksanakan prgram remedial dan pengayaan, yang menjawab sering mengadakan sebanyak 0%, dan ada 25% guru yang kadang-kadang melaksanakan prgram remedial dan pengayaan, yang menjawab hampir tidak pernah melaksanakan prgram remedial dan pengayaan dan tidak pernah melaksanakan prgram remedial dan pengayaan masing-masing sebanyak 0%. Kesimpulannya adalah bahwa guru MA Asy-Safiiyah Karangasem Kabupaten Tegal selalu melakanakan program pengayaan dan remedial sebanyak 75% dan yang kadang-kadang melaksanakan prgram remedial dan pengayaan 25%.

Hasil jawaban angket item nomor 4 sebagaimana dipaparkan berikut ini.



Tabel 4.37

Menyajikan Bahan Pelajaran Sifatnya Pengayaan Kepada Siswa

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
4.	Selalu	30	75%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	10	25%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 75% mengatakan bahwa guru selalu melaksanakan prgram remedial dan pengayaan dan yang menjawab sering mengadakan sebanyak 0%, dan ada 25% guru yang kadang-kadang melaksanakan prgram remedial dan pengayaan, yang menjawab hampir tidak pernah melaksanakan prgram remedial dan pengayaan dan tidak pernah melaksanakan prgram remedial dan pengayaan masing-masing sebanyak 0%. Kesimpulannya adalah bahwa guru MA Asy-Safiiyah Karangasem Kabupaten Tegal selalu menyajikan bahan pelajaran sebagai program pengayaan dan remedial sebanyak 75% dan yang kadang-kadang melaksanakan program remedial dan pengayaan 25%. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa guru-guru melaksanakan penyajian bahan sebagai bahan pengayaan diatur dalam bentuk jadwal dari data tersebut diketahui pula bahwa tidak ada satupun guru yang tidak melaksanakan pengayaan kepada siswanya.



Tabel 4.38
Guru Memanfaatkan Media Pembelajaran dalam Kegiatan Belajar Mengajar

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
5.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa guru selalu menggunakan media pembelajaran dalam pembelajaran di sekolah. Kesimpulannya bahwa seluruh guru yang ada dalam pembelajaran menggunakan media pembelajaran.

Tabel 4.39
Guru Menyusun Program Bimbingan Siswa terutama kepada siswa
Yang mengalami Kesulitan Belajar

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
6	Selalu	30	75%
	Sering	6	15%
	Kadang-kadang	4	10%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 75% mengatakan bahwa guru selalu menyusun dan melaksanakan bimbingan kepada siswa yang mengalami kesulitan belajar, 15% mengatakan sering menyusun, 10%



guru menyusun dan melaksanakan bimbingan kepada siswa yang mengalami kesulitan belajar. Kesimpulan yang diperoleh adalah guru melaksanakan bimbingan kepada siswa yang mengalami masalah belajar sebanyak 75% dan selebihnya sering melaksanakan sebanyak 15% dan 10% kadang-kadang menyusun dan melaksanakan bimbingan kepada siswa yang mengalami kesulitan belajar.

Adapun hasil angket nomor item 7 tentang kinerja guru dipaparkan pada tabel 4.40 sebagai berikut.

Tabel 4.40

Merasa Berkewajiban Untuk Menilai Hasil Pekerjaan Siswa (Tes,Tugas, PR)

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
7.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui, hasil responden 100% mengatakan bahwa guru selalu melakukan penilaian terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada siswa, guru yang sering melakukan penilaian terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada siswa sebanyak 0%, guru yang guru kadang-kadang melakukan penilaian terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada siswa sebanyak 0%, guru yang menjawab hampir tidak pernah dan tidak pernah melakukan



penilaian terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada siswa masing-masing sebanyak 0%. Dengan demikian dari seluruh guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem melakukan penilaian terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada siswa.

Hasil jawaban angket item 8 tentang kinerja guru diperoleh hasil jawaban sebagai berikut.

Tabel 4.41

Menafsirkan hasil-hasil Penelitian Pendidikan untuk Peningkatan Pembelajaran di Kelas

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
8.	Selalu	30	75%
	Sering	6	15%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	4	10%
	Jumlah	40	100

Berdasarkan jawaban angket item 8 tentang kinerja guru, diketahui bahwa ada 75% guru menjawab selalu menafsirkan hasil-hasil Penelitian Pendidikan untuk meningkatkan Pembelajaran di Kelas, sebanyak 15% sering menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan untuk peningkatan pembelajaran di kelas, guru yang menjawab kadang-kadang dan hampir tidak pernah sebanyak 0%, dan ada 10% yang mengatakan tidak pernah menafsirkan hasil-hasil Penelitian Pendidikan untuk peningkatan pembelajaran di Kelas. Kesimpulannya adalah guru 75%



selalu menafsirkan hasil-hasil Penelitian Pendidikan untuk peningkatan pembelajaran di Kelas.

Tabel 4.42

Mengikuti Pendidikan dan pelatihan sesuai Bidanganya

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
9.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan jawaban angket pada item 9, diketahui bahwa ada 100% guru menjawab selalu mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya misalnya mengikuti penataran, diklat, MGMP rutin setiap bulan sekali. Kemudian yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah mengikuti MGMP rutin masing-masing 0%. Dengan demikian kesimpulannya adalah guru selalu mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya misalnya mengikuti penataran, diklat, MGMP rutin setiap bulan sekali.

Adapun hasil angket tentang kinerja guru item nomor 10 dapat dipaparkan sebagai berikut.



Tabel 4.43

Melaksanakan Kegiatan Ekstra Kurikuler Sesuai Dengan Rencana Yang Dibuat

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
10.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan jawaban angket item 10 tentang kinerja guru diketahui bahwa ada 100% guru menjawab selalu melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler. Jawaban angket sering melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler sebanyak 0%, yang menjawab kadang-kadang melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler sebanyak 0%, yang menjawab hampir tidak pernah sebanyak 0%, dan jawaban angket tidak pernah melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler sebanyak 0%. Kesimpulannya adalah guru selalu melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler.

Tabel 4.44

Guru Hadir di Tempat Kerja Tepat pada Waktunya

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
11.	Selalu	30	75%
	Sering	10	25%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Berdasarkan jawaban angket tentang kinerja guru pada item 11 di atas, diketahui bahwa ada 75% guru menjawab selalu hadir di tempat kerja tepat waktu, kemudian ada 25% guru menyatakan bahwa guru menjawab sering hadir tepat waktu, yang menjawab kadang-kadang, hampir tidak pernah, dan tidak pernah hadir di tempat kerja tepat waktu masing-masing sebanyak 0%. Kesimpulannya adalah guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem selalu hadir tepat waktu di tempat kerjanya.

Hasil angket tentang kinerja guru item 12 dapat dipaparkan sebagai berikut.

Tabel 4.45
Guru berusaha Membangun ide-ide Baru dalam Meningkatkan kinerja

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
12.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan tabel 4.44 diketahui bahwa ada 100% guru menjawab selalu memencari ide baru dalam meningkatkan kinerjanya dan menyelesaikan pekerjaannya, guru menjawab sering mencari ide baru dalam meningkatkan kinerjanya dan menyelesaikan pekerjaannya sebanyak 0%, guru kadang-kadang mencari ide baru dalam meningkatkan kinerjanya dan menyelesaikan pekerjaannya sebanyak 0%, jawaban angket hampir tidak pernah dan tidak guru mencari ide



baru dalam meningkatkan kinerjanya dan menyelesaikan pekerjaannya sebanyak 0%. Kesimpulannya guru selalu mencari ide baru dalam meningkatkan kinerjanya dan menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil angket tentang kinerja guru item 13 dapat dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 4.46

Berusaha Meningkatkan Kemampuan, kreativitiitas, dan Dinamika yang dapat membantu Kinerja Guru

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
13.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan jawaban angket tentang kinerja guru pada item 13 di atas, diketahui bahwa ada 100% guru menjawab selalu meningkatkan kemampuan, kreativitas, dan dinamika yang dapat membantu kinerja guru, ada 0% guru menjawab sering meningkatkan kemampuan, kreativitas, dan dinamika yang dapat membantu kinerja guru, ada 0% guru menjawab kadang-kadang meningkatkan kemampuan, kreativitas, dan dinamika yang dapat membantu kinerja guru, ada 0% guru menjawab hampir tidak pernah dan tidak pernah sama sekali untuk meningkatkan kemampuan, kreativitas, dan dinamika yang dapat membantu kinerja guru. Kesimpulan tabel di atas adalah guru selalu berusaha meningkatkan kreativitas dan dinamika untuk meningkatkan kinerjanya.



Tabel 4.47
Guru Mencurahkan Perhatian Terhadap Kemajuan Belajar Siswa

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
14.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%

Berdasarkan jawaban angket tentang kinerja guru pada item 14, diketahui bahwa ada 100% menjawab selalu mencurahkan perhatian terhadap kemajuan belajar siswa. Guru yang menjawab sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah menjawab selalu mencurahkan perhatian terhadap kemajuan belajar siswa masing-masing 0%. Kesimpulannya bahwa guru selalu mencurahkan perhatian terhadap kemajuan belajar siswa

Tabel 4.48
Melakukan Komunikasi dengan Rekan Sejawat dan Atasan Secara Harmonis

No Item	Alternatif Jawaban	F	Persen
15.	Selalu	40	100%
	Sering	0	0%
	Kadang-kadang	0	0%
	Hampir tidak pernah	0	0%
	Tidak Pernah	0	0%
	Jumlah	40	100%



Berdasarkan jawaban angket tentang kinerja guru pada item 15 di atas, diketahui bahwa ada 100% menjawab selalu mengatakan bahwa dirinya melakukan komunikasi dengan rekan sejawat dan atasan secara harmonis. Kemudian yang menjawab sering melakukan komunikasi dengan rekan sejawat dan atasan secara harmonis sebanyak 0%, yang menjawab kadang-kadang melakukan komunikasi dengan rekan sejawat dan atasan secara harmonis sebanyak 0%, yang menjawab hampir tidak pernah melakukan komunikasi dengan rekan sejawat dan atasan secara harmonis sebanyak 0%, dan yang menjawab tidak pernah melakukan komunikasi dengan rekan sejawat dan atasan secara harmonis sebanyak 0%. Kesimpulannya adalah guru selalu melakukan komunikasi dengan rekan sejawat dan atasan secara harmonis.

Rekapitulasi skor data tentang kinerja guru dapat dipaparkan dalam tabel berikut.

Tabel 4.49

Skor Kinerja Guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem

No. Res	JAWABAN					SKOR					JUMLAH SKOR
	SL	SR	KK	HTP	TP	5	4	3	2	1	
1	12	3	-	-	-	60	12	-	-	-	72
2	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
3	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
4	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
5	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
6	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
7	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
8	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
9	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
10	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
11	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
12	12		3	-	-	60		9	-	-	69



13	13	3	-	-	-	65	12	-	-	-	77
14	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
15	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
16	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
17	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
18	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
19	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
20	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
21	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
22	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
23	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
24	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
25	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
26	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
27	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
28	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
29	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
30	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
31	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
32	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
33	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
34	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
35	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75
36	13	1	1	-	-	65	4	3	-	-	72
37	14	1	-	-	-	70	4	-	-	-	74
38	13	2	-	-	-	65	8	-	-	-	73
39	12	3	-	-	-	60	12	-	-	-	72
40	15	-	-	-	-	75	-	-	-	-	75

Sumber : Data Hasil Penelitian (angket Kinerja Guru) yang telah diolah

D. Analisis Data

Dalam analisis data hasil penelitian ini, peneliti melakukan uji pengaruh *product moment* untuk menguji hubungan variabel gaya kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁) dengan Kinerja (Y).

1. Uji Variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah (X₁) dengan Kinerja (Y)

Adapun rumus untuk pengujian dua variabel ini telah ditentukan sebagai berikut.



$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left\{ \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N} \right\} \left\{ \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N} \right\}}}$$

r_{xy} = Pengaruh kedua variabel yang dicari

X = Skor variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah

Y = Kinerja Guru

Adapun langkahnya adalah:

a. Membuat tabel Kerja

Tabel kerja disusun untuk membantu menghitung dan melakukan uji analisis hipotesis hubungan antara variabel kepemimpinan kepala madrasah (X1) dengan kinerja guru (Y).

Tabel 4.50
Tabel Kerja Pengaruh Produk Moment

No. Resp	Nilai X1	Nilai Y	Nilai X1 ²	Nilai Y ²	Nilai XY
1	2	3	4	5	6
1	67	72	4489	5184	4824
2	67	75	4489	5625	5025
3	75	75	5625	5625	5625
4	75	75	5625	5625	5625
5	75	75	5625	5625	5625
6	67	75	4489	5625	5025
7	75	75	5625	5625	5625
8	70	74	4900	5476	5180
9	70	74	4900	5476	5180
10	70	74	4900	5476	5180
11	75	75	5625	5625	5625
12	69	70	4761	4900	4830
13	70	72	4900	5184	5040
14	75	75	5625	5625	5625



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tuils ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu r
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

1	2	3	4	5	6
15	75	75	5625	5625	5625
16	71	75	5041	5625	5325
17	75	75	5625	5625	5625
18	75	75	5625	5625	5625
19	75	75	5625	5625	5625
20	67	75	4489	5625	5025
21	75	75	5625	5625	5625
22	75	75	5625	5625	5625
23	73	75	5329	5625	5475
24	75	75	5625	5625	5625
25	75	75	5625	5625	5625
26	73	75	5329	5625	5475
27	75	75	5625	5625	5625
28	73	75	5329	5625	5475
29	75	75	5625	5625	5625
30	75	75	5625	5625	5625
31	70	74	4900	5476	5180
32	70	74	4900	5476	5180
33	70	74	4900	5476	5180
34	75	75	5625	5625	5625
35	75	75	5625	5625	5625
36	71	75	5041	5625	5325
37	74	74	5476	5476	5476
38	73	73	5329	5329	5329
39	72	75	5184	5625	5400
40	75	75	5625	5625	5625
JUMLAH	2907	2980	211575	222054	216629

- b. Memasukan dalam aplikasi rumus pengaruh

Dari tabel di atas dapat diketahui jumlah masing-masing variabel

sebagai berikut :

$$N = 40$$

$$X = 2907$$

$$Y = 2980$$

$$X^2 = 211575$$



$$Y^2 = 222054$$

$$XY = 216629$$

Berikut perhitungan koefisien pengaruh product moment dengan angka kasar :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left\{ \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N} \right\} \left\{ \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N} \right\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{216629 - \frac{(2907)(2980)}{40}}{\sqrt{\left\{ 211575 - \frac{[2907]^2}{40} \right\} \left\{ 222054 - \frac{[2980]^2}{40} \right\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{216629 - 216571,5}{\sqrt{\{211575 - 211266\} \{222054 - 222010\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{57,5}{\sqrt{\{309\} \{44\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{57,5}{17,6 \times 6,6}$$

$$r_{xy} = \frac{57,5}{116,2}$$

$$r_{xy} = 0,494$$

c. Menafsirkan harga r_{xy}

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis diperoleh harga r_{xy} sebesar 0,494, kemudian dari hasil perhitungan tersebut, kemudian dikonsultasikan dengan tabel nilai r *Product Moment* pada taraf signifikansi 5% dan taraf signifikansi 1%. Dalam tabel pengaruh tercantum nilai r dengan $N = 40$



adalah 0,294 pada taraf signifikansi 5%, dan 0,380 pada taraf signifikansi 1%.

Dengan Demikian berarti bahwa hipotesis kerja (H_a) diterima baik pada taraf signifikansi 5% maupun 1% karena harga r_{x_2y} lebih besar dari harga r_{tabel} dengan derajat kebebasan 40.

d. Uji Data dengan SPSS

Hal ini sesuai dengan hasil analisis dengan SPSS untuk menguji kausalitas hubungan dua variabel antara variabel kepemimpinan dengan kinerja guru diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.51
Correlations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Pearson Correlation	1,000	,493
	Sig. (2-tailed)	,	,001
	N	40	40
VAR00002	Pearson Correlation	,493	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	,
	N	40	40

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa hubungan pengaruh kedua variabel tersebut sebesar 0,493 yang berarti cukup signifikan positif pada taraf signifikansi 5% maupun 1%.



2. Uji Variabel *Reward* (X₂) dengan Kinerja (Y)

Adapun rumus untuk pengujian dua variabel ini telah ditentukan sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left\{ \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N} \right\} \left\{ \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N} \right\}}}$$

dengan keterangan:

r_{xy} = pengaruh kedua variabel yang dicari

X = Skor variabel *Reward* yang diterima Guru

Y = Kinerja Guru

Adapun langkahnya adalah:

- Membuat tabel Kerja

Tabel kerja disusun untuk membantu menghitung dan melakukan uji analisis hipotesis hubungan antara variabel *Reward* (X₂) dengan kinerja guru (Y).

Tabel 4.52

Tabel Kerja Pengaruh Produk Moment

No. Resp	Nilai X	Nilai Y	Nilai X ²	Nilai Y ²	Nilai XY
1	2	3	4	5	6
1	73	72	5329	5184	5256
2	75	75	5329	5625	5625
3	75	75	5625	5625	5625
4	75	75	5625	5625	5625
5	75	75	5625	5625	5625
6	75	75	5625	5625	5625
7	75	75	5625	5625	5625



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

1	2	3	4	5	6
8	72	74	5184	5476	5328
9	74	74	5476	5476	5476
10	74	74	5476	5476	5476
11	75	75	5625	5625	5625
12	70	70	4900	4900	4900
13	70	72	4900	5184	5040
14	75	75	5625	5625	5625
15	75	75	5625	5625	5625
16	70	75	4900	5625	5250
17	72	75	5184	5625	5400
18	75	75	6525	5625	5625
19	72	75	5184	5625	5400
20	75	75	5625	5625	5625
21	75	75	5625	5625	5625
22	75	75	5625	5625	5625
23	75	75	5625	5625	5625
24	75	75	5625	5625	5625
25	75	75	5625	5625	5625
26	75	75	5625	5625	5625
27	75	75	5625	5625	5625
28	75	75	5625	5625	5625
29	75	75	5625	5625	5625
30	75	75	5625	5625	5625
31	74	74	5476	5476	5476
32	74	74	5476	5476	5476
33	74	74	5476	5476	5476
34	75	75	5625	5625	5625
35	75	75	5625	5625	5625
36	72	75	5184	5625	5400
37	74	74	5476	5476	5476
38	73	73	5329	5329	5329
39	74	75	5476	5625	5550
40	75	75	5625	5625	5625
JUMLAH	2962	2980	220030	222054	220709

- b. Memasukan dalam aplikasi rumus pengaruh

Dari tabel di atas dapat diketahui jumlah masing-masing variabel

sebagai berikut :



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu karya.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

$$N = 40$$

$$X = 2962$$

$$Y = 2980$$

$$X^2 = 220030$$

$$Y^2 = 222054$$

$$XY = 220709$$

Berikut perhitungan koefisien pengaruh *product moment* dengan angka kasar :

$$r_{x2y} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left\{ \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N} \right\} \left\{ \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N} \right\}}}$$

$$r_{x2y} = \frac{220709 - \frac{(2962)(2980)}{40}}{\sqrt{\left\{ 220030 - \frac{[2962]^2}{40} \right\} \left\{ 222054 - \frac{[2980]^2}{40} \right\}}}$$

$$r_{x2y} = \frac{220709 - 220609}{\sqrt{\{220030 - 219336\} \{222054 - 222010\}}}$$

$$r_{x2y} = \frac{100}{\sqrt{\{694\} \{44\}}}$$

$$r_{x2y} = \frac{100}{26,3 \times 6,6}$$

$$r_{x2y} = \frac{100}{173,8}$$

$$r_{x2y} = 0,578$$

c. Menafsirkan harga r_{xy}

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis diperoleh harga r_{xy} sebesar 0,578, kemudian dari hasil perhitungan tersebut, kemudian dikonsultasikan dengan tabel nilai r *Product Moment* pada taraf signifikansi 5% dan taraf signifikansi 1%. Dalam tabel pengaruh tercantum nilai r dengan $N = 40$ adalah 0,294 pada taraf signifikansi 5%, dan 0,380 pada taraf signifikansi 1%.

Dengan Demikian berarti bahwa hipotesis kerja (H_a) diterima baik pada taraf signifikansi 5% maupun 1% karena harga r_{x2y} lebih besar dari harga r_{tabel} dengan derajat kebebasan 40.

d. Uji Data dengan SPSS

Hasil analisis menggunakan SPSS untuk menguji kausalitas dua variabel yaitu variabel *Reward* (X_2) dengan Variabel Kinerja (Y) diperoleh hasil analisis sebagai berikut.

Tabel 4.53

Correlations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Pearson Correlation	1,000	,636 **
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	40	40
VAR00002	Pearson Correlation	,636 **	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 52 hasil analisis dengan SPSS diketahui harga r_{xy} adalah 0,636 dan dianggap bahwa memiliki pengaruh pada tingkat 1% dan



5% dengan derajat kebebasan (df) 40. Hal ini berarti bahwa secara manual dan secara Statistik SPSS ternyata memiliki harga r pada level yang sama yakni antara 0,41- 0,69 pada taraf cukup signifikan.

3. Analisis untuk Mencari Pengaruh antara Variabel X1, X2 dengan Y

Selanjutnya Untuk menguji hipotesis ketiga variabel sekaligus maka akan dilakukan pengujian dengan ANOVA yaitu melakukan hubungan variabel kepemimpinan (X1), Reward (X2) dan Kinerja Guru (Y) .

Hasil pengolahan data dengan SPSS 15,0 untuk mencari pengaruh variabel X1, Variabel X2 dengan Variabel Y, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.54

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
Model					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,571	,138	,091	2,4013	,138	2,950	2	37	,065	1,976

a Predictors: (Constant), VAR00003,

b Dependent Variable: VAR00001, VAR00002

Berdasarkan data pengujian pengaruh di atas diketahui bahwa harga R sebesar 0,571 pada kolom tabel r ($r_{X_1, X_2, Y}$) menunjukkan hubungan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan *Reward* berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Asy-Syafiiyah Karangasem Kabupaten Tegal. Pengaruh variabelnya positif artinya semakin baik kepemimpinan kepala



sekolah dan *reward* yang diterima guru maka akan semakin meningkat tinggi kinerja gurunya.

Selanjutnya untuk mengetahui signifikan atau kebermaknaan hubungan kepemimpinan kepala madrasah, *reward*, dengan kinerja guru MA Asy-Syafiiyah Karangasem Margasari Kabupaten Tegal dengan cara melihat rumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

H_0 = Gaya kepemimpinan dan *reward* secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru .

H_a = Gaya kepemimpinan dan *reward* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil pengujian dengan satu pihak maka diketahui bahwa pengambilan keputusannya didasarkan pada angka probabilitas:

Jika probabilitas $\geq 0,05$ maka H_0 diterima yang berarti hubungannya tidak signifikan.

Jika probabilitas $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak yang berarti hubungannya signifikan.

Tabel 4.55

Coefficients

		Unstandar dized Coefficient s		Standardiz ed Coefficient s	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,686	27,052		,284	,000	-47,127	62,498		
	VAR00002	7,939E-02	,328	,048	,242	,010	-,586	,744	,596	1,679



	VAR00003	,803	,469	,339	1,711	,095	-,148	1,753	,596	1,679
--	----------	------	------	------	-------	------	-------	-------	------	-------

a Dependent Variable: 00003

Hasil pengolahan dengan SPSS diketahui bahwa signifikansi pada satu sisi (1-tailed) dari output (diukur dari probabilitas) untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah dan *Reward* terhadap variabel kinerja menghasilkan sig.0,000 jauh dibawah 0,005 hal ini berarti hipotesis nihil ditolak (H_0 ditolak) ini berarti bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan *reward* berpengaruh terhadap kinerja guru.

Untuk mengetahui apakah model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksi pembentukan prestasi belajar siswa, dapat dianalisis dari tabel ANOVA sebagai berikut:

Tabel 4.56

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,025	2	17,012	6,950	,002
	Residual	213,350	37	5,766		
	Total	247,375	39			

a Predictors: (Constant), VAR00002, VAR00001

b Dependent Variable: VAR00003

Menunjuk hasil analisis SPSS dengan ANOVA atau Ftest di atas, diperoleh F_{hitung} adalah 6,950 dengan tingkat signifikansi 0,002 jauh berada dibawah 0,005 maka H_0 ditolak, artinya model regresi dapat dipakai untuk



memprediksi tinggi rendahnya kinerja guru MA Asy Syafiiyah Karangasem Kabupaten Tegal.

Selanjutnya tabel *coefficients* menggambarkan bahwa persamaan regresi sebagai berikut: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Tabel 4.57

Coefficients

		Unstandar dized Coefficient s		Standardiz ed Coefficient s	t	Sig.	Collinearit y Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	47,686	27,052		,284	,002		
	VAR00001	,098	,328	,048	,242	,810	,596	1,679
	VAR00002	,203	,469	,339	1,711	,095	,596	1,679

a. Dependent Variable: VAR00003

Nilai konstanta dari koefisien sebesar = 47,686 hal ini berarti bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel kepemimpinan kepala madrasah (X1) dan motivasi kerja guru (X2), maka nilai kinerja guru MA Asy Syafiiyah Karangasem adalah 47,686. Koefisien regresi X1 dan X2 sebesar 0,098 dan 0,203. Hal ini berarti bahwa setiap terjadi kenaikan satu skor atau nilai kepemimpinan kepala madrasah dan *reward* maka masing-masing akan dapat menambah kenaikan nilai kinerja guru sebesar 0,98 dan 2,03 point.

Selanjutnya dilakukan uji uji F, hal ini dimaksudkan untuk menguji signifikansi konstatnta dua variabel dependen (Kinerja Guru) Kriteria Uji Koefisien rerresi dari variabel kepemimpinan kepala madrasah terhadap



kinerja guru MA Asy Syafiiyah Karangasem Margasari Kabupaten Tegal sebagai berikut.

H_0 = Kepemimpinan Kepala Madrasah dan *Reward* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru MA Asy Syafiiyah Karangasem Margasari Kabupaten Tegal

H_a = Kepemimpinan Kepala Madrasah dan *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MA Asy Syafiiyah Karangasem Margasari Kabupaten Tegal

Hipotesis Statistiknya adalah:

$$H_0 = r_{x1y} \neq 0$$

$$H_a = r_{x1y} = 0$$

Dasar pengambilan keputusannya adalah:

Jika nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak artinya koefisien regresi signifikan.

Jika nilai $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima artinya koefisien regresi tidak signifikan.

Berdasarkan koefisien regresi X_1 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 6,950 dengan tingkat signifikansi 0,05 df (40-2) sebesar 0,294 maka H_0 ditolak yang artinya koefisien regresi signifikan.

Dengan demikian hubungan antar variabel tersebut dikategorikan cukup kuat atau cukup signifikan hal ini karena harga r pada klasifikasi antara 0,41 – 0,69 yang berarti cukup (Suharsimi, 2006: 103).

E. Interpretasi Data



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Berdasarkan data-data hasil analisis tersebut di atas, maka dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala madrasah (X_1) dan kinerja guru cukup signifikan positif artinya semakin baik kepemimpinan kepala madrasah maka akan semakin tinggi pula kinerja guru dengan bukti harga r_{x1y} sebesar 0,494 lebih besar dari harga r_{tabel} sebesar 0,294 pada taraf signifikansi 5% dan sebesar 0,380 pada taraf signifikansi 1%. Dengan demikian hipotesis alternatif (h_a) yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru **diterima**.

Hasil analisis uji pengaruh reward (X_2) dan kinerja (Y) diperoleh harga r_{x2y} sebesar 0,578 lebih besar dari harga r_{tabel} sebesar 0,294 pada taraf signifikansi 5% dan sebesar 0,380 pada taraf signifikansi 1%. Dengan demikian hipotesis alternatif (h_a) yang berbunyi *Reward* berpengaruh terhadap kinerja guru **diterima**.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan data-data hasil analisis tersebut di atas, maka dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala Madrasah (X_1) terhadap kinerja guru cukup signifikan artinya semakin baik kepemimpinan kepala madrasah, maka akan semakin tinggi pula kinerja guru dengan bukti harga r_{x_1y} sebesar 0,494 lebih besar dari harga r_{tabel} sebesar 0,294 pada taraf signifikansi 5% dan sebesar 0,380 pada taraf signifikansi 1%. Dengan demikian hipotesis alternatif (h_a) yang berbunyi ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru **diterima**.
2. Hasil analisis uji pengaruh *reward* (X_2) terhadap kinerja (Y) diperoleh harga r_{x_2y} sebesar 0,578 lebih besar dari harga r_{tabel} sebesar 0,294 pada taraf signifikansi 5% dan sebesar 0,380 pada taraf signifikansi 1%. Dengan demikian hipotesis alternatif (h_a) yang berbunyi *reward* berpengaruh terhadap kinerja guru **diterima**.
3. Gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru, semakin tinggi gaya kepemimpinan yang dilakukan semakin bnaik, begitupla semakin baik *reward* yang diterima, maka semakin tinggi pula kinerja guru.



B. Rekomendasi

1. Kepala sekolah diharapkan melakukan gaya pemimpin yang edial sesuai dengan kondisi sekolah dan mengutamakan kepemimpinan yang demokratis.
2. Sekolah diharapkan memikirkan *reward* bagi guru secara sungguh sungguh sesuai dengan struk beban tugas guru di lapangan.
3. Kepala sekolah diharapkan melakukan kepemimpinan yang demokratis, terbuka dan transparansi dalam berbagai hal untuk meningkatkan rasa percaya pada seluruh guru dan karyawan, memperhatikan jerih payah guru dalam melakukan peningkatan kerjanya dan memberikan penghargaan berupa ucapan, piagam atau kesejahteraan bagi guru yang berprestasi.
4. Guru dan karyawan diharapkan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga memperoleh penghargaan, karena masih ada peluang bagi semua guru dan karyawan.